

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoimintatiedon hallinta- ja tietojohdaminen

2013

Tommi Lauren, Janne Nurmi

# VAKUUTUSYHTIÖ X:N INTRANET - ESIMIESTEN TIETOJOHTAMISEN TYÖKALUNA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tommi Lauren, Janne Nurmi

## VAKUUTUSYHTIÖ X:N INTRANET - ESIMIESTEN TIETOJOHTAMISEN TYÖKALUNA

Intranet on organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettu lähiverkko, jolla yritys ja sen työntekijät viestivät yrityksen sisällä. Intranet sisältää esimerkiksi tietovarastoja, tuotekatalogeja, yhteystietoja, tiedotteita sekä henkilöstöinformaatiota. Intranetin optimaalinen hyödyntäminen on osa menestyvän yrityksen liiketoimintaa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on vakuutusyhtiö x. Vakuutusyhtiö x on aikeissa uudistaa omaa intranet-palveluaan, jota kutsutaan intranetiksi. Se on tarkoitus muuttaa sähköiseksi työpöydäksi, missä tiedonhaku toimii nopeasti, ihmiset voivat esittää omia näkemyksiään ja reaaliaikainen tieto on kaikkien saatavilla.

Opinnäytetyössä selvitetään, miten vakuutusyhtiö x:n esimiehet voivat hyödyntää intranetiä tietojohdamisen työkaluna. Tutkimus toteutettiin kyselynä esimiesasemassa oleville sekä viidellä haastattelulla. Kysely toteutetaan webropol palvelun avulla. Tutkimuksessa havaittiin, että intranetissä on puutteita niin käytettävyydessä kuin tiedon laadussa. Tietoa on liikaa, se on vanhentunutta ja tieto on vaikeasti löydettävissä. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että intranetiin tarvittaisiin lisää vuorovaikutteisia työkaluja. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään intranetin uudistamistyössä.

### ASIASANAT:

tietojohdaminen, intranet, vakuutusyhtiö x, webropol

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Business Information and Knowledge Management

Spring 2013 | 67

Instructor: Harri Jalonen

Tommi Lauren, Janne Nurmi

## INTRANET OF INSURANCE COMPANY X – MANAGERS KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOL

An intranet is a local area network on which the company and its employees communicate within the company. Intranet includes data storage, product catalogs, contact information, bulletins, and personnel information. Optimal use of the intranet is a part of a successful company's business.

Thesis was commissioned by an insurance company x. x is about to reform its own intranet service which is called intranet. It is supposed to change to electronic desktop, where information retrieval is fast, people can express own views and real-time information is available for everyone.

Thesis explains how managers of insurance company x can take advantage of intranet as their knowledge management tool. The study was conducted survey in managerial positions, as well as for the five interviews. The survey is conducted webropol service. The study found that there are shortcomings in the usability and in the data quality. Intranet includes too much information, it is outdated and the information is difficult to find. The study also found that intranet needs more interactive tools. Thesis results will be used to reform intranet.

### KEYWORDS:

knowledge management, intranet, insurance company x, webropol

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Tutkimusongelma	8
<b>2 TIETO ORGANISAATION TYÖKALUNA</b>	<b>10</b>
2.1 Tiedon jalostumisprosessi	10
2.2 Tieto organisaation voimavarana	12
2.3 Uuden tiedon syntyminen	14
2.4 Tiedon elinkaari	16
2.5 Hiljainen, eksplisiittinen ja kulttuurinen tieto	18
<b>3 TIETOJOHTAMINEN ORGANISAATION VOIMAVARANA</b>	<b>20</b>
3.1 Tietojohdamisen tavoitteet	22
3.2 Tiedon virtaaminen organisaatiossa	22
3.3 Tietojohdamisen strategiat	24
3.4 Tietojohdamisen alaprosessit	25
3.5 Tietojohdamisen hyödyt organisaatioille	27
3.6 Tietojohdamisen tulevaisuuden trendit	28
<b>4 INTRANET TIETOJOHTAMISEN TYÖKALUNA</b>	<b>31</b>
4.1 Intranet viestintäkanavana	33
4.2 Intranetin tavoitteet	34
4.3 Intranetin tiedonhaku	35
4.4 Intranetin hyödyt	35
4.5 Intranetin haasteet	36
4.6 Sosiaalinen intranet	38
4.7 Sähköinen vai kasvokkainen keskusteluyhteys	39
<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>41</b>
5.1 Toimeksiantajayritys	41
5.2 Tutkimuksen tausta	41
5.3 Tutkimuksen tekeminen	42
5.4 Webropol-kysely	43
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>44</b>
6.1 Kyselytutkimus	45

6.1.1 Uuden informaation hankinta	45
6.1.2 Tiedon ylläpito	46
6.1.3 Intranetin käyttäminen	47
6.1.4 Intranetissä viestiminen	49
6.1.5 Intranetin haasteet	50
6.1.6 Intranetin tulevaisuus	52
6.1.7 Tieto-käsite	54
6.2 Haastattelut	56
6.2.1 Intranet vs. muut tiedonhakumenetelmät	57
6.2.2 Intranetin käytön lisääminen	57
6.2.3 Sosiaalinen intranet	58
6.2.4 Intranetin avoimuus	59
6.2.5 Johdon esiintyminen intranetissä	60
6.2.6 Kannattaako intranetiin investoida	61
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>62</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>65</b>

## LIITTEET

Liite 1. Webropol-kysely.  
Liite 2. Haastattelukysymykset.

## KUVAT

Kuva 1. Tiedon arvoketju.	11
Kuva 2. Uuden tiedon syntyminen.	15
Kuva 3. Tiedon elinkaari.	17
Kuva 4. Tiedon johtamisen viitekehys.	21
Kuva 5. Informaation muuttuminen organisaation havaittavaksi tiedoksi.	23

## KUVIOT

Kuvio 1. Missä muodossa saat useimmiten tietoa?	46
Kuvio 2. Millainen on intranetissä oleva tiedon määrä?	47

Kuvio 3. Mitä tietojohdamisen alaprosesseista koet intranetin avulla käyttäväsi?	48
Kuvio 4. Onko ylin johto riittävästi esillä intranetissä?	50
Kuvio 5. Mitä ongelmia koet intranetissä ja sen käytössä?	52
Kuvio 6. Käyttäisitkö sosiaalisen median tavoin toimivaa intranetiä?	53

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kehityspolku intraneteistä uuden sukupolven yritysportaaleihin.	32
-----------------------------------------------------------------------------	----

# 1 JOHDANTO

*“Nam et ipsa scientia potestas est” (Tieto itsessään on myös valtaa).*

*-Sir Francis Bacon 1597.*

Tieto on ollut valtaa jo monta sataa vuotta. 2000-luku on kuitenkin jakanut tiedon pelimerkit uusiksi yrityksissä ja muuttanut niiden voimasuhteita valtavasti. Ennen yrityksille riitti uuden tuotannon määräksi tieto siitä, kuinka paljon yrityksen tuottamaa hyödykettä oli myyty viime vuonna. Historian tietämyksen tärkeys on kuitenkin vähentynyt huomattavasti. Tänä päivänä yritykset tarvitsevat tietoa niin menneisyydestä kuin myös tulevaisuudesta.

2000-luvun huima tekninen kehitys on mahdollistanut yrityksiä hankkimaan ja jakamaan tietoa monilla erilaisilla tavoilla. Tiedon määrä on kasvanut, mikä taas on tuonut uusia haasteita ja ongelmia yritysten tiedonhallinnan suhteen. Yritysten täytyy alati onnistua hankkimaan uutta tietoa, päivittämään vanhaa ja erottelamaan vanhentunut tieto omista tietovarastoistaan. Samalla yritysten pitää myös pystyä viestimään sisäisesti henkilökunnalleen uuden tiedon syntymisestä ja vanhan poistumisesta. Tieto täytyy olla myös helposti saatavilla, jotta pystytään vastaamaan asiakkaiden antamiin haasteisiin, sekä innovoimaan uusia tuotteita ja palveluita tulevaisuuden tarpeisiin.

Tiedonhallinnan näkökulmasta tämän kaiken on onnistuttava ajasta ja paikasta riippumatta helposti, reaaliajassa ja kustannustehokkaasti. Uusia tapoja ja välineitä yritysten tiedon hallintaan kehitetään ja päivitetään jatkuvasti. Onko perinteinen ilmoitustaulu paras tietolähde vai pitäisikö yritysten suunnata katseensa älylasien tapaisiin tulevaisuuden ratkaisuihin?

Vai voidaanko nykyistä, käytössä olevaa tiedonhallinta välinettä päivittää nykyaikaiseksi? Pystytäänkö pitkään käytössä ollutta välinettä muuttamaan nykyajan vaatimukset täyttäväksi, moderniksi ja muuntautumiskykyiseksi välineeksi, mitä käyttäisivät niin vanha sukupolvi kuin nykyajan sosiaalisen median käyttäjät? Voidaanko vuosien käyttäjäkokemuksista ottaa oppia ja korjata virheet ja van-

hentuneet työtavat? Vai halutaanko sitä edes? Onko muutokselle tarvetta ja kannattaako resursseja tuhlaa vanhan päivittämiseen?

Suomalaisella vakuutusyhtiö x:llä on ollut käytössään oma intranet-ohjelmansa intranet jo 2000-luvun alusta. Intranetiä ollaan päivittämässä vastaamaan nykyajan tiedonhallinnan vaatimuksia toimivasta intranetistä. Vakuutusyhtiö x on ottanut tavoitteekseen tehdä intranetistä nykyaikainen, sekä ajantasainen väline tiedon hallintaan, jakamiseen ja etsimiseen.

Pystytäänkö tieto saamaan intranetissä niin helposti löydettäväksi, varastoitavaksi, jaettavaksi ja ennen kaikkea sovellettavaksi, että yhtiössä voidaan muuttaa reilut 500 vuotta sitten julkaistu sanonta muotoon: ”Käytetty tieto on valtaa”?

### 1.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää vakuutusyhtiö x:n esimiestehtävissä työskentelevien mielipide yrityksen käytössä olevasta tiedonhallintavälineestä, sen nykytilasta, sekä heidän halustaan hyödyntää sitä tietojohdamisen työvälineenä esimiestyössään. Opinnäytetyön tarkoitus on myös selvittää uhkia ja asioita, mitkä voivat esimiesten omasta mielestä olla esteenä intranetin käyttämiseen ja hyödyntämiseen päivittäisessä työnteossa. Opinnäytetyössä tullaan keskittymään ainoastaan esimiestehtävissä työskentelevien mielipiteisiin ja heidän tulevaisuuden toiveisiinsa yrityksen tiedonhallintavälineestä. Näin ollen tutkimuksessa ei kartoiteta ei-esimiesasemassa olevien ajatuksia sen käytöstä. Ei-esimiesasemassa olevien työntekijöiden taso jätetään tarkoituksella tutkimuksesta, jotta voidaan keskittyä tarkempaan kuvaan esimiesten sitoutuneisuudesta käyttää tiedonhallintavälinettä tulevaisuuden päivittäisessä työnteossa.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena survey-tutkimuksena. Kvalitatiivinen tarkoittaa laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään tutkimuksen kohteesta eikä siinä pyritä yleistettävyyteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2000, 168–169.)



Tutkimuksessa toteutetaan mielipidekysely vakuutusyhtiö x:ssä työskenteleville reilulle 130 esimiehille, sekä myös haastatellaan yrityksen esimiesasemassa olevia henkilöitä. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina.

Haastattelutyypinä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelu sijoittuu avoimen ja lomakemallisen haastattelun väliin (Hirsjärvi ym. 2000, 195). Tutkimus sisältää myös empiiriselle tutkimukselle ominaisia piirteitä. Tutkimusmenetelmät kuvataan yksityiskohtaisemmin luvussa 5.

## 2 TIETO ORGANISAATION TYÖKALUNA

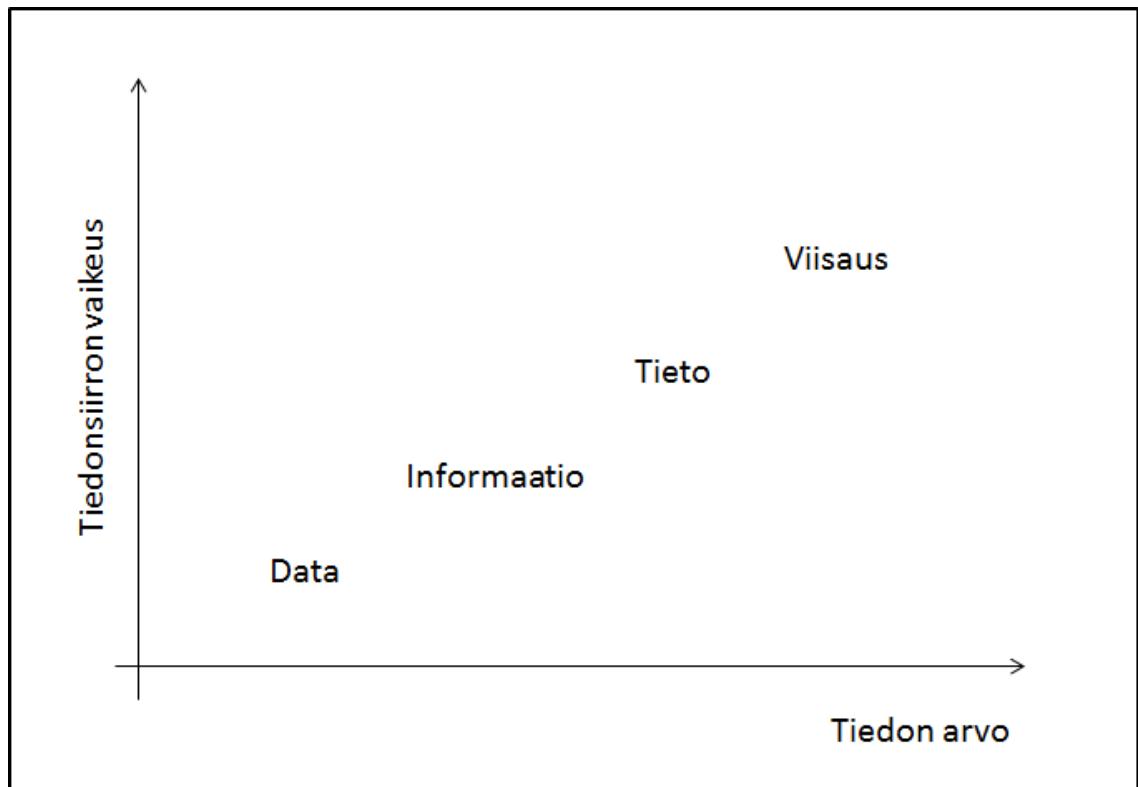
Tieto ja informaatio käsitteet sekoitetaan usein toistensa synonyymeiksi. Ne ovatkin käsitteinä hyvin samankaltaisia. Niiden suhdetta voi kuvata tiedon arvoketjulla (ks. luku 2.1, tiedon jalostumisprosessi). Tieto määritellään usein hyvin perustelluksi, todeksi uskomukseksi. (Huotari ym. 2005 38.)

Tiedon (knowledge) ja informaation (information) sekoittaminen keskenään johtuu myös sanojen suomennoksista ja merkityksistä eri kielissä. Termeistä johdetut sana ”knowledge management” ja ”information management” on suomennettu monin eri tavoin, mikä sekoittaa käsitteiden merkitystä suomen kielessä. (Huotari & Savolainen 2003, 17)

### 2.1 Tiedon jalostumisprosessi

Tietoon liittyy jalostumisprosessi. Tiedon jalostusprosessi koostuu neljästä eri vaiheesta. Data jalostuu informaatioksi, informaatio ihmisen tiedoksi, josta taas tieto muuttuu viisaudeksi. (Kaario & Peltola 2008, 7.)

Kuva 1 kuvaa tiedon jalostumisprosessin arvoketjua.



Kuva 1. Tiedon arvoketju (Kaario & Peltola 2008, 8).

Data on joukko lukuja tai sanoja, joilla ei ole laajempaa merkitystä ilman tulkin-taa. Raakadata on viesti, jolle ei ole annettu merkitystä. Esimerkiksi numero 6 on raakadataa, mutta kun siihen liitetään lämpötila-asteikon celsius merkintä, syntyy sille merkitys. Tietojärjestelmissä dataa ja raakadataa on helppo hallita ja siirtää menettämättä sen merkitystä. (Kaario & Peltola 2008, 6.)

Informaatio on seuraava porras datasta. Informaatiolle vastaanottaja on antanut merkityksen. Esimerkiksi edellä mainittu kuuden asteen lämpötila on tärkeää informaatiota henkilölle, joka on lähdössä ulos. Informaation siirtäminen tietojär-jestelmissä on haasteellisempaa, koska tarvitaan erilaisia keinoja selvittämään käyttäjän antamaa datan ja raakadatan merkitystä. Tyypillisesti tällaisia keinoja ovat muun muassa kentän sisällön selittävät tekstit ja tutkimusraportit. (Kaario & Peltola 2008, 6-7.)

Tieto on seuraava porras informaatiosta. Tietoa syntyy kun informaatio sisäiste-tään ja tulkitaan. (Kaario & Peltola 2008, 6.)

Viisaus on iän mukanaan tuomaa näkemystä. Viisaus on jalostunutta tietoa, johon vaaditaan aikaa ja aivoja. Viisautta ei voida siirtää ihmiseltä toiselle tietojärjestelmien avulla. (Kaario & Peltola 2008, 6.)

Tieto on käsitteenä laajempi, syvällisempi ja monimutkaisempi kuin informaatio ja data. Davenport ja Prusak (1998) ovat määritelleet tiedon seuraavasti: *“Tieto on jäsentyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto syntyy ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin”* (Sydänmaanlakka 2012, 189).

Tieto voidaan käsittää myös eri tavoin. Tiedon voidaan ajatella olevan objektiivinen asia, mitä voi varastoida ja käsitellä. Tiedon voidaan myös ajatella olevan yhtäaikainen tietämyksen ja toiminnan prosessi. Neljäs tapa käsittää tieto-sana on mieltää sen olevan pääsymahdollisuus informaatioon. Tätä tapaa voidaan pitää objekti ajattelutavan laajennuksena, missä yritysten on keskityttävä helpottamaan informaation ja tietämyksen saamista esiin. Viides tapa on tiedostaa tiedon olevan kyky vaikuttaa tulevaisuuden toimintoihin. Tieto ei ole välttämättä kyky toimia, vaan kyky käyttää oppimista, tietoa ja kokemuksia sekä erottaa mikä informaatio on oleellista jonkun asian suorittamiseksi. (Alavi & Leidner 2001, 110.)

## 2.2 Tieto organisaation voimavarana

Organisaatioiden menestys perustuu niiden kykyyn hyödyntää tietoa toiminnassaan. Tiedosta on tullut merkittävä elementti menestyvässä organisaatiossa, ja näin ollen tärkeä tuotannontekijä. Kianto (2011) jakaa organisaation arvot tietojohdamisen näkökulmasta eri luokkiin. Organisaatiot voidaan hänen mukaansa arvostaa neljän eri aineettoman voimavaran mukaan. Ne ovat:

- inhimillinen pääoma
- sosiaalinen pääoma

- rakenteellinen pääoma
- uudistumiskyky.

Tärkein voimavaroista on inhimillinen pääoma. Jokaisen ihmisen oma osaaminen ja tieto, mitä on vaikea hallita organisaation toimesta. Organisaatioiden pitääkin luoda tietoprosesseja suosivia työoloja ja suosia tietotyötä pystyäkseen saamaan inhimillisestä pääomasta kaiken irti. (Kianto 2011.)

Sosiaalinen pääoma koostuu organisaation työntekijöiden ryhmien verkostoitumisesta keskenään ja näiden suhteiden hyödyntämisestä. Sosiaalista pääoman syntyä edesauttaa ajattelutapa, missä yritykset ovat olemassa luodakseen tietoa ja jalostaakseen sitä omaksi kilpailuvaltiksi. Rakenteellinen pääoma taasen on inhimillisestä ja sosiaalisesta pääomasta poikkeavaa siinä suhteessa, että se on yrityksen omistamaa. Se koostuu kaikesta kirjoitetusta tai painetusta datasta mitä yrityksessä löytyy lukuisissa eri muodoissa. Lisäksi siihen kuuluu erilaiset teknologiset ratkaisut sekä yrityksen tavat toimia aina johtamiskulttuuriin asti. (Kianto 2011.)

Uudistumiskyvyllä Kianto tarkoittaa sitä, kuinka yritys pystyy jalostamaan tietovarastoaan ja henkilöstöllään olevia taitoja tulevaisuuden innovaatioissaan. Jos yrityksellä on uudistumiskykyä, pystyy se tuottamaan uusia toimintatapoja, tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeiden mukaan. Kiannon mukaan uudistumiskyvyn perustana on kuusi eri tekijää:

- yrityksen strateginen kyvykkyys
- johtajuus
- ajan hyödyntäminen
- vuorovaikutteisuus
- oppimismyönteisyys
- tiedon johtaminen. (Kianto 2011.)

Tietoa voidaan pitää ainoana merkitseväenä taloudellisena resurssina pääoman ja työvoiman sijaan (Choo 1996, 330).

### 2.3 Uuden tiedon syntyminen

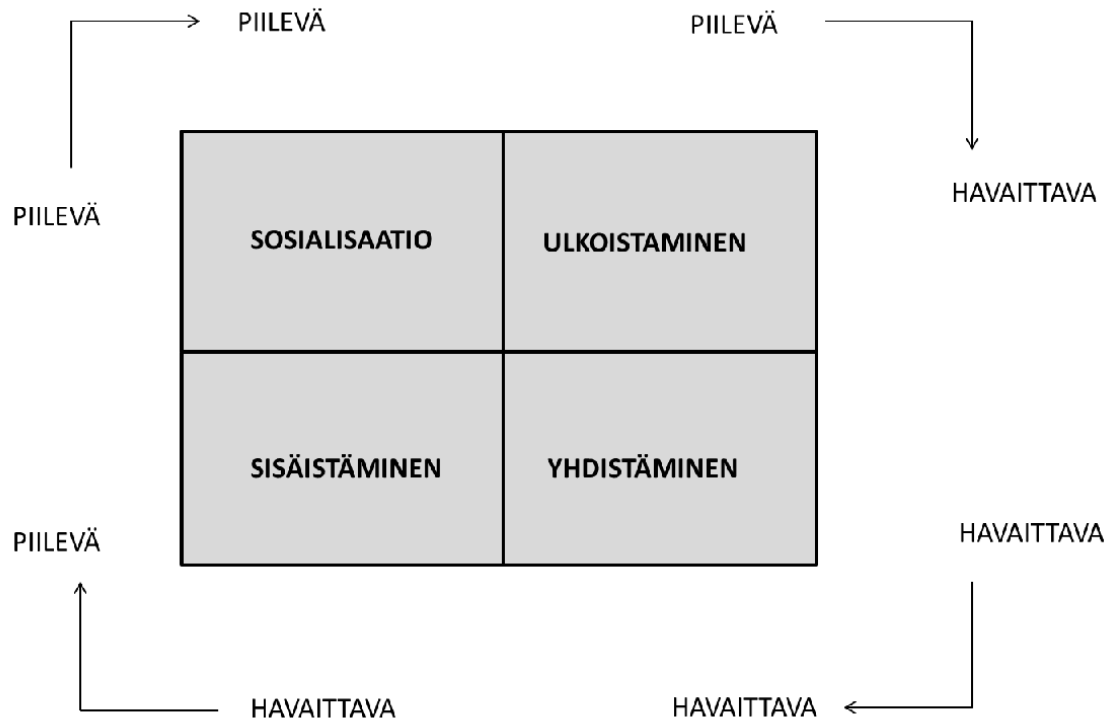
Tärkeintä on ymmärtää, että tieto on ihmisissä. Ihmisen aivot synnyttävät tietoa ja käsittelevät sitä. Tieto on samalla varasto ja prosessi. Tieto on sekä staattista, että dynaamista. Davenportin ja Prusakin (1998) mukaan informaatio muuttuu tiedoksi:

- vertailuja tekemällä: miten tämän tilanteen informaatio eroaa edellisestä vastaavista
- johtopäätöksiä tekemällä: informaation vaikutukset päätöksiin ja toimintaan
- selvittämällä yhteyksiä: informaation liitettävyyys muuhun tietoon
- keskustelemalla: muiden ihmisten mielipide asiasta. (Sydänmaanlakka 2012, 189.)

Tieto on lähellä toimintaa ja uutta tietoa syntyy ajattelemalla sekä kokemusten kautta. Päätöksillä ja toiminnan avulla voidaan selvittää mihin tieto lopulta johtaa. Erilaisia tapoja kerryttää tietoa eli kerätä kokemusta, ovat esimerkiksi kokoukset, kurssille osallistuminen, kirjan lukeminen ja kehityskeskustelu. Joidenkin tutkimusten mukaan esimiesten saamasta uudesta tiedosta 2/3 tulee suorien kontaktien kautta. Suoria kontakteja ovat esimerkiksi puhelinkeskustelut ja kokoukset. Vain 1/3 tiedosta muodostuu dokumenttien lukemisesta. Tiedon hankkimisessa sosiaaliset taidot ovat tärkeässä asemassa. (Sydänmaanlakka 2012, 189–190.)

Tieto voidaan jakaa piilevään ja havaittavaan tietoon. Sydänmaanlakka vertaa piilevää tietoa uimiseen ja polkupyörällä ajamiseen. Osaamme sekä uida, että ajaa polkupyörällä, mutta emme osaa kunnolla selvittää muille mitä teemme. Piilevää tietoa on hankalaa siirtää muille. Havaittava tieto taas on luonteeltaan helposti siirrettävää, objektiivista ja muodollista. Usein emme tiedosta kuinka suuri ero on organisaatiossa näkyvillä olevan, dokumentoidun ja sähköiseen muotoon tallennetun sekä ihmisten tuntemuksissa, ajatuksissa ja kokemuksissa olevien tietovarastojen välillä. Usein tämä piilevä tietovarasto on kuitenkin isompi kuin näkyvä eli havaittava tietovarasto. Piilevän ja havaittavan tiedon

keskinäinen vuorovaikutus johtaa uuden tiedon syntymiseen. Uuden tiedon syntymiseen on neljä reittiä (kuva 2). (Sydänmaanlakka 2012, 192.)



Kuva 2. Uuden tiedon syntyminen (Sydänmaanlakka 2012, 193; alun perin Nonaka & Takeuchi 1995).

Prosesseja, jotka kuvaavat tiedon luomista ovat sosialisatio, ulkoistaminen, sisäistäminen ja yhdistäminen (Sydänmaanlakka 2012, 193).

Sosialisaatiossa tieto vaihtuu yksilöiden välillä. Sydänmaanlakka kuvaa sosialisatiota perinteiseksi mestari-oppipoika asetelmaksi, jossa oppipoika oppii sanallisista ohjeista, havainnoimalla ja matkimalla. Sosialisaatiossa tieto siirtyy piilevästä tiedosta piilevään tietoon. Tiedon ja taidon lisäksi sosialisaatiossa siirtyvät myös alaan liittyvät toimintamallit, arvot ja normit. Oppipojasta tulee oman ymmärryksensä pohjalta opitun muokkaaja ja täydentäjä. (Alavi & Leidner 2001, 116; Sydänmaanlakka 2012, 193.)

Ulkoistamisella tarkoitetaan piilevän tiedon muuttamista havaittavaksi tiedoksi. Piilevää tietoa havainnollistetaan esimerkiksi määrittelemällä se käsitteellisesti.

Tiedosta tehdään näkyvää konkretisoimalla tieto. Organisaatioille ulkoistaminen on arvokasta, koska ulkoistamisen avulla organisaatio voi jakaa tietoa tehokkaasti. (Alavi & Leidner 2001, 116; Sydänmaanlakka 2012, 193.)

Yhdistämisellä tarkoitetaan reittiä havaittavasta tiedosta havaittavaan tietoa, jossa esimerkiksi erilaisia käsitteitä yhdistetään isommiksi kokonaisuuksiksi. Yhdistely on myös tiedon jalostumista. (Alavi & Leidner 2001, 116; Sydänmaanlakka 2012, 194.)

Sisäistäminen on päinvastainen prosessi ulkoistamiselle. Sisäistämisessä havaittava tieto muuttuu piileväksi tiedoksi. Tiedon sisäistämisessä yksilö todellakin ymmärtää asian, määrittelee sen omalla tavallaan ja samalla piilevä tieto alkaa ohjata toimintaamme tiedostamattomalla tavalla. Sisäistämisessä yksilö uudistuu ja sitä kautta se tukee koko organisaation uudistumista. (Alavi & Leidner 2001, 116; Sydänmaanlakka 2012, 194.)

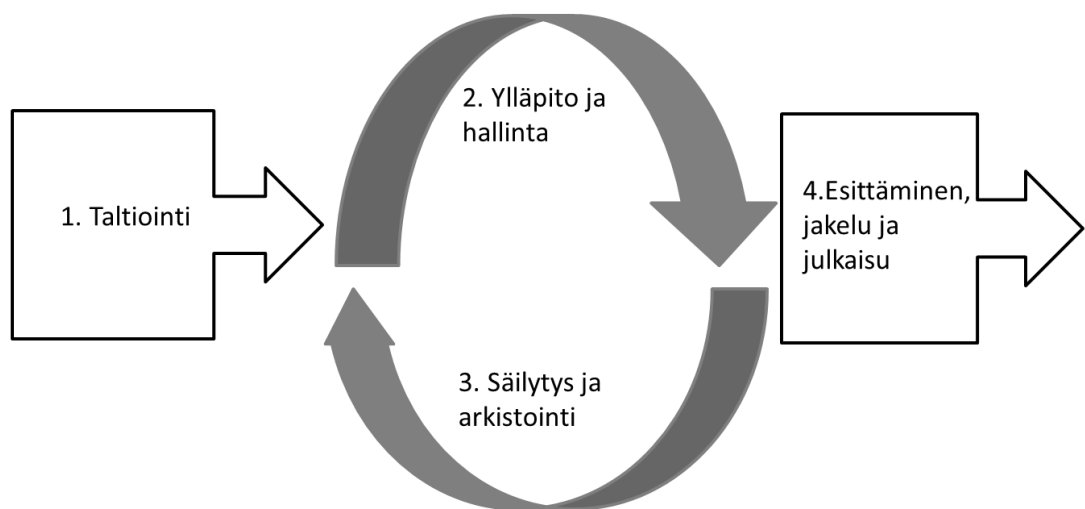
## 2.4 Tiedon elinkaari

Kaario ja Peltola (2008, 9) määrittelevät tiedolle elinkaaren. Elinkaaret voivat olla hyvinkin erilaisia erityyppisten tietosisältöjen välillä. Esimerkiksi teknisten piirustusten elinkaari eroaa paljon viranomaisen antaman lausunnon elinkaaresta. Tärkeää tiedon elinkaaren hallinnassa on, että se olisi katkeamatonta eikä siinä olisi hallitsemattomia epäjatkuvuuskohtia. Tiedonhallinnan täytyisikin tukea organisaatiossa tapahtuvia toimintoja sekä arvoketjuja kaikissa niiden vaiheissa. Parhaimmassa tapauksessa tiedonhallinta organisaatiossa tukee toimintatavaltaan ja tekniikaltaan tiedon elinkaaren kaikkia vaiheita. Tiedon elinkaaren aikana on varmistettava, että tietosisällöt ja tiedon hallinnan järjestelmät ovat toiminnaltaan luotettavia ja ajantasaisia. Muutokset niihin täytyy tehdä suunnitellusti ja hallitusti. Tällöin voimme puhua tiedon eheydestä. Toinen merkittävä asia tiedon elinkaaren aikana on tiedon jäljitettävyys. Jäljitettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tietosisältöihin kohdistuneet muutokset pystytään todentamaan koko tiedon elinkaaren aikana. Mikäli muutoksia tehdään, pitää ne dokumentoida tarkasti ja tietosisällössä tapahtuneet muutokset kohdistaa tekijäänsä.



Tiedon elinkaaresta voidaan tunnistaa selvästi neljä päävaihetta (kuva 3). Näitä päävaihteita ovat:

- tiedon taltiointi
- tiedon ylläpito ja hallinta
- tiedon säilytys ja arkistointi
- tiedon esittäminen, jakelu ja julkaisu. (Kaario & Peltola 2008, 9.)



Kuva 3. Tiedon elinkaari (Kaario & Peltola 2008, 10).

Organisaatioissa tuotetaan jatkuvasti uutta tietoa erilaisten dokumenttien, raporttien ja lomakkeiden muodossa. Tiedon määrä organisaatioissa on kasvanut eksponentiaalisesti, eikä tietopääoman kasvulle näytä olevan rajoja. Tiedon taltioimisella tarkoitetaan tuotetun tiedon tallentamista organisaation tietovarastoihin siten, että sitä voidaan hallita tiedonhallinnan menetelmin ja siihen tarkoitetuilla työvälineillä. Tiedon taltioiminen käsittää siis olemassa olevan ja uuden tietosisällön suunnitelmallisen tuomisen organisaation tietohallinnon piiriin. Tavoitteena tiedon taltioinnissa on saattaa tietosisältö muotoon, jossa sitä voidaan hallita kustannustehokkaasti ja laadukkaasti organisaation sisällönhallintajärjestelmissä. (Kaario & Peltola 2008, 10.)

Taltioidun tiedon ylläpito kuuluu tietohallinnolle, joka varmistaa että tietoa ylläpidetään organisaation ennalta määritetyillä periaatteilla. Hallintavaiheen piiriin

kuuluvat muun muassa tiedon sisältöön liittyvien luokittelujen ylläpito, sisällön-tuotanto sekä sisällön vastaanottokanavat. (Kaario & Peltola 2008, 11.)

Arkistointia ja organisaatioita säätelee vuonna 1994 voimaan tullut arkistolaki. Arkistointi perustuu arkistointivaatimusten mukaiseen lyhyt- tai pitkäaikaisarkistointiin. Sähköinen arkistointi Suomessa perustuu organisaatioiden omiin arvioihin asiakirjojen tiedon kriittisyydestä tai julkishallinnossa lakeihin ja normeihin. (Kaario & Peltola 2008, 11.)

Kun tieto on luoto, sitä seuraa usein julkaisu. Julkaisu voidaan toteuttaa monikanavaisesti ja personoidusti. Taustalla olevasta tiedosta voidaan julkaista erilaisia versioita ja osia erilaisten kanavien kautta kuitenkin muuttamatta varsinaisen tiedon sisältöä. (Kaario & Peltola 2008, 11.)

## 2.5 Hiljainen, eksplisiittinen ja kulttuurinen tieto

Nonaka (1994) soveltaa käsitystä tiedon duaalisuudesta tiedon luomisen malleissaan. Tiedon duaalisuuden käsite perustuu länsimaiseen käsitykseen tiedon eksplisiittisyydestä sekä filosofi Michael Polanyin 1940-luvulla kehittämään näkemykseen tiedon piiloisesta luonteesta eli hiljaisesta tiedosta. Polanyin mukaan tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Sekä hiljaista, että eksplisiittistä tietoa löytyy tietämyksen kohteesta. Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon lisäksi voidaan erottaa vielä kulttuurisen tiedon omaksi tyypikseen. Hiljainen, eksplisiittinen sekä kulttuurinen tieto täydentävät toisiaan, eivätkä ole tarkkarajaisia. (Huotari ym. 2005, 65–66.)

Hiljaista tietoa (tacit knowledge) esiintyy organisaation jäsenissä ja se kiinnittyy ihmisten toimintoihin, menettelytapoihin, rutiineihin, arvoihin ja tunteisiin. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, artikuloimatonta tietoa, jota on vaikea jakaa ja esittää muille. Siihen kuuluu siis sekä teknisiä, että kognitiivisia osia. Ajan mittaan hiljaista tietoa kertyy teoista ja erilaista kokemuksista. Ihminen ei aina itsekkään ole tietoinen hiljaisen tiedon olemassaolosta. Sosiaalinen vuorovaikutus, sisäinen viestintä sekä organisaation jäsenten välinen yhteistyö ovat välttämät-

tömiä asioita hiljaisen tiedon siirtymisessä eteenpäin. (Huotari ym. 2005, 66–67.)

Hiljaista tietoa voidaan kutsua myös tallentamattomaksi tiedoksi. Jokaisella organisaation työntekijällä on osaamista, kokemuksia ja asiantuntemusta eri asioista. Hiljaisen tiedon osuus on suurin tiedon osajoukoista. Koska hiljainen tieto on aina sidoksissa jokaisen omaan arvomaailmaan, tekee se tiedosta aina subjektiivista. (Kaario & Peltola 2008, 7.)

Eksplisiittinen tieto (explicit knowledge) on muodollista, tarkkaan määriteltyä ja systemaattista tietoa, jota on mahdollista käsitellä ja tallentaa helposti. Sitä voidaan myös jakaa ja yhdistellä muihin, jo olemassa oleviin eksplisiittisiin tietoihin. Esimerkiksi kokousmuistiot, toimintasuunnitelmat, käyttöohjeet, matemaattiset kaavat ja tieteelliset tutkimukset ovat eksplisiittistä tietoa. Eksplisiittinen tieto muodostaa kuitenkin vain osan organisaation käytettävissä olevasta tiedosta. (Huotari ym. 2005, 68.)

Ihmisten vuorovaikutuksesta ja kanssakäymisestä syntyy kulttuuria. Kulttuurinen tieto (cultural knowledge) pohjautuu organisaation ja sen työyhteisön tietorakenteisiin. Näiden lisäksi kulttuurinen tieto liittyy asenteisiin ja tunteisiin, joiden kautta työyhteisön jäsenet selittävät, ymmärtävät ja arvioivat yhteisönsä todellisuutta. Toimintaa ohjaavat oletukset, uskomukset ja arvot ovat kulttuurista tietoa. Hiljainen tieto on osa kulttuurista tietoa. Hiljainen tieto luo tulkintapohjaa työyhteisöön ja edistää näin informaation välittymistä ja tiedon jakamista. (Huotari ym. 2005, 68–69.)

### 3 TIETOJOHTAMINEN ORGANISAATION VOIMAVARANA

Termi tietojohdaminen on vielä suhteellisen nuori ilmiö suomalaisessa yritysmaailmassa. Käsitteenä tietojohdaminen on hyvin moniulotteinen sekä laaja käsite ja tutkimusalueena vielä jäsentymätön. (Lönqvist ym. 2007.)

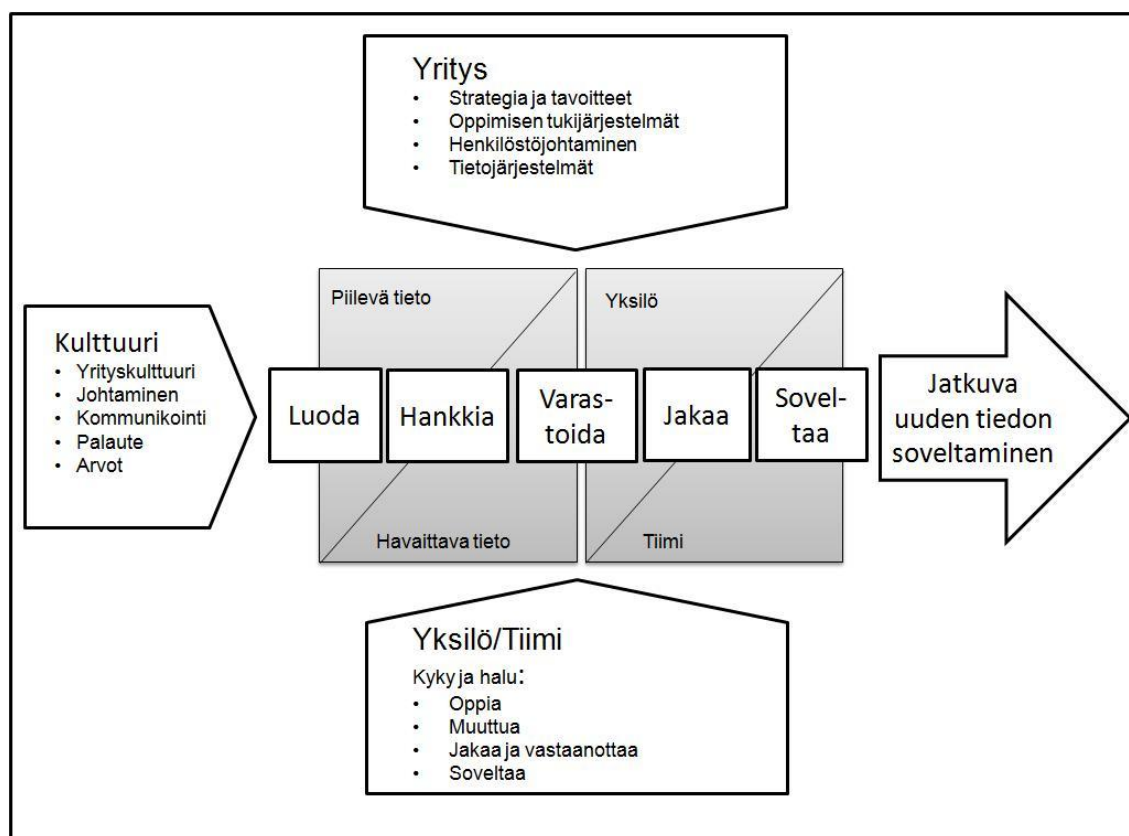
*”Tietojohdamisessa on kysymys tiedon, osaamisen ja taidon viisaasta ja taitavasta huolenpidosta, hallinnoimisesta ja tavoitteellisesta johtamisesta”* (Holma ym. 1997, 28).

Lönqvistin ym. (2007.) mukaan tietojohdamiseen kuuluu muun muassa seuraavia asioita:

- Tietämyksen hallinta (knowledge management)
- Liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence)
- Tietäminen (knowing)
- Eksplisiittinen ja hiljainen tieto (explicit & tacit knowledge)
- Tietotyö (knowledge work)
- Tiedonlouhinta (data mining)
- Tietojärjestelmät (information systems)
- Aineeton pääoma (intellectual capital)
- Organisaation oppiminen (organisational learning)
- Uudistumiskyky (renewal capability)
- Osaaminen (competence)
- Ihmistenvälinen vuorovaikutus
- Tietotekniikka.

Tietojohdaminen on prosessiksi, jossa luodaan jatkuvasti uutta tietoa, hankitaan tietoa, varastoidaan tietoa, jaetaan tietoa ja lopuksi sovelletaan kerättyä tietoa. Näiden alaprosessien aikana yksilön tieto muuttuu ryhmän tiedoksi ja organisaatiossa oleva hiljainen tieto näkyväksi tiedoksi. Päällimmäisenä tarkoituksena

on soveltaa kerättyä tietoa päätöksentekotilanteissa. Mitä laadukkaampaa tietoa on, sitä parempia päätöksiä organisaatio tekee. Päätöksentekoon vaikuttavat tiedon laadun lisäksi myös henkilön ja yrityksen arvot ja intressit, sekä henkilön kognitiiviset kyvyt. Kuva 4 kuvaa Sydänmaanlakan tiedon johtamisen viitekehystä. (Choo 119, 331; Sydänmaanlakka 2012, 176–177.)



Kuva 4. Tiedon johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2012, 177).

Koska organisaatiossa oleva hiljainen tieto on subjektiivista, täytyy sen ensiksi käydä läpi muutosprosessi, missä se muuttuu objektiiviseksi. Tässä prosessissa tietoa pitää muuntaa sellaisilla tekijöillä, jotka optimoivat tiedon soveltamisen mahdollisuudet muille käyttäjille. (Kaario & Peltola 2008, 7.)

Olennaista on, että organisaatio on määritellyt mitä tietojohdaminen sille merkitsee. Strategialla ja tavoitteilla on iso merkitys, koska ne määrittelevät millaista tietoa organisaatio tarvitsee. Organisaation on myös tarjottava yksilöille ja tiimeille oppimisen tukijärjestelmät, jotka ovat avuksi tiedon luomisessa, hankkimisessa, varastoisemisessa, jakamisessa ja soveltamisessa. Henkilöstöjohtami-

sen tuki ja tehokkaat tietojärjestelmät ovat myös tärkeässä roolissa organisaatioiden toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2012, 176.)

### 3.1 Tietojohdamisen tavoitteet

Organisaatioiden suurimpia ongelmia tietojohdamisen näkökulmasta on, etteivät ne tiedä sitä, mitä tietoa niillä oikeastaan on. Tiedetään, että organisaatiossa on kulloinkin tarvittavaa tietoa, muttei tiedetä kenellä tai missä tieto on. Ongelmana on myös se, etteivät organisaatiot tiedä mitä niiden olisi hyvä tietää. Organisaatiot pystyisivät lisäämään tehokkuuttaan huomattavasti, jos ne tietäisivät mitä ne tietävät ja mistä tietoa pitäisi etsiä. (Sydänmaanlakka 2012, 176.)

Tietojohdaminen tai tiedolla johtaminen on tapa toimia mikä voi parantaa yritysten tehokkuutta. Tavoitteena on vastata tiedon luomisen, etsimisen, jakamisen ja soveltamisen ongelmiin.

Tietojohdamisen projektien tavoitteena yrityksissä on yleensä vähintään yksi kolmesta päämäärästä. Tehdä tiedosta näkyvää ja näyttää tiedon rooli ja tärkeys organisaation toiminnassa. Luoda tietointensiivinen kulttuuri, missä rohkaistaan tiedon jakamista ja ennakoivaa tiedon etsimistä. Kolmas yleinen päämäärä on tietoinfrastruktuurin rakentaminen. Siihen kuuluu teknisten järjestelmien lisäksi ajan, tilan ja työkalujen antaminen, jotta ihmiset voivat toimia ja olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Alavi & Leidner 2001, 113-114.)

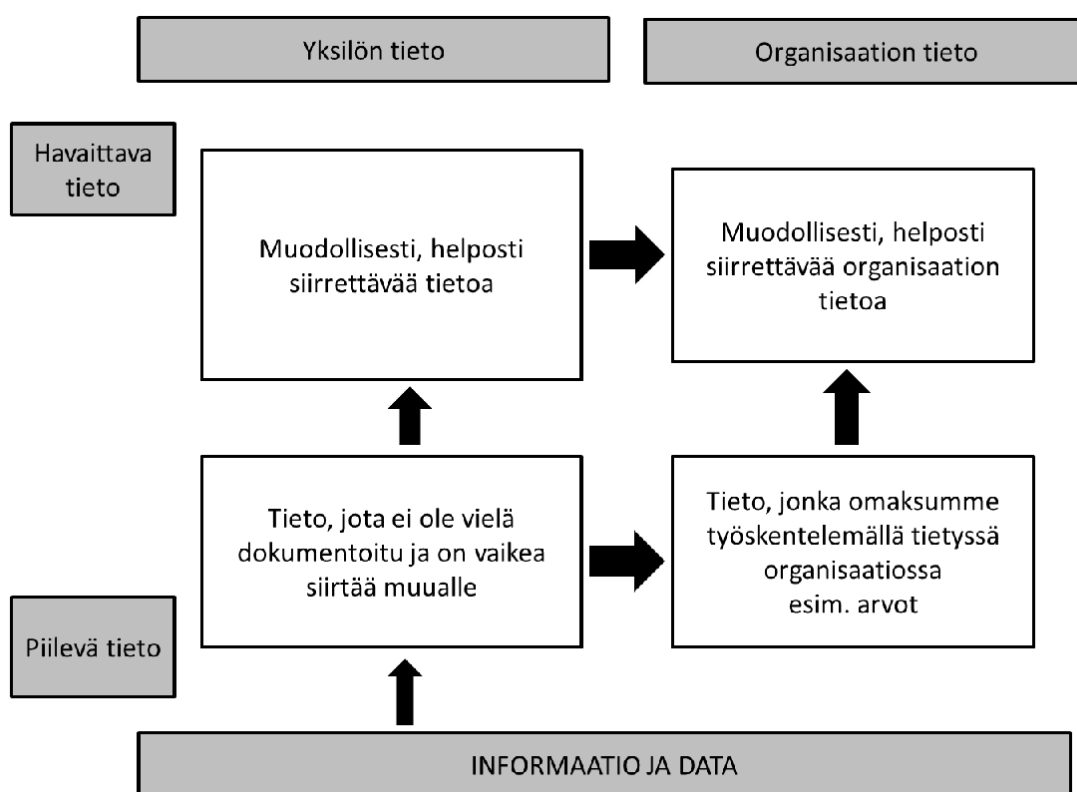
### 3.2 Tiedon virtaaminen organisaatiossa

Jos halutaan tehdä johtopäätöksiä tiedon eri lajeista, on olennaista ymmärtää ero datan, informaation ja tiedon välillä. Näiden lisäksi täytyy huomioida piilevä eli hiljainen tieto ja havaittava eli eksplisiittinen tieto. Organisaation kannalta oleellista on, miten paljon se saa muutettua piilevää tietoa havaittavaksi tiedoksi. Koska havaittavaa tietoa ei synny itsestään, pitää sitä kasvattaa ja muokata hiljaisesta tiedosta. Yritysten pitääkin keskittyä hiljaisen tiedon muuttamiseen

havaittavaksi tiedoksi, jotta tiedon virtaaminen optimoituu. (Choo 1996, 335; Sydänmaanlakka 2012, 197.)

Havaittava tieto on siis dokumentoitua, muodollista ja helposti siirrettävää tietoa, joka organisaatioissa on sidoksissa sen tuotteisiin, prosesseihin, ohjeisiin ja menettelytapoihin. Jos työntekijä poistuu organisaatiosta, havaittava tieto jää edelleen organisaation käyttöön. Todennäköisesti havaittavan tiedon osuus on vain noin 10–20 prosenttia organisaatioiden tietokannoista. Tiedon tehokkaalla johtamisella tämä määrä voitaisiin todennäköisesti helposti kaksinkertaistaa ja näin parantaa organisaation tulevaisuuden kilpailukykyä. (Sydänmaanlakka 2012, 197.)

Kuvassa 5 havainnollistetaan informaation muuttuminen organisaation havaittavaksi tiedoksi.



Kuva 5. Informaation muuttuminen organisaation havaittavaksi tiedoksi (Sydänmaanlakka 2012, 197).

Organisaatioiden täytyisi paremmin ymmärtää piilevän tiedon merkitys. Länessä arvostetaan perinteisesti vain havaittavaa tietoa, kun taas esimerkiksi Japanissa ja idässä on ymmärretty piilevän tiedon merkitys ja sitä osataan käyttää paremmin. Japanissa ja idässä ymmärretään, että on olemassa paljon tietoa, josta emme ole tietoisia yksilö- tai organisaatiotasolla. Japanissa yritykset pitävät piilevää tietoa merkittävänä kilpailukyvyn lähteenä. Piilevää tietoa täytyisi myös osata jakaa tehokkaammin. Olisi myös tärkeää tiedostaa sellaisia tiedon alueita, joita ei voida jakaa kuin yhteisten kokemuksien kautta. (Choo 1996, 335; Sydänmaanlakka 2012, 198.)

### 3.3 Tietojohdamisen strategiat

Tietojohdaminen ymmärretään usein työmaailmassa vain tieto- ja viestintäteknikan näkökulmasta sekä digitaalisten tietojärjestelmien hyödyntämisenä. Morten T. Hansen kollegoineen (1999) on tutkinut tietojohdamista amerikkalaisissa konsultointialan yrityksissä ja havainnollistaneet kaksi eri strategiaa, jotka täydentävät toisiaan. Nämä ovat kodifiointi- ja personointistrategia. (Huotari ym. 2005, 136.)

Kodifiointistrategian (codification strategy) kannalta oleellista on kokemuksiin pohjautuvien ongelmanratkaisutietojen huolellinen tallentaminen organisaation digitaalisiin tietojärjestelmiin. Kokemukset kertyvät organisaation ja sen työntekijöiden toiminnasta. Kodifiointistrategian tavoitteena on, että organisaation työntekijät osaisivat hyödyntää tietoa ja osaamista optimaalisella tavalla heidän kohdatessa samankaltaisia ongelmanratkaisutilanteita. Ongelmanratkaisutilanteisiin löytyisi tällöin valmis ratkaisu organisaation informaatiovarannosta. Kokemuksiin perustuvan eksplisiittisen tiedon digitaaliseen muotoon tallentamisen tarkoituksena on tuottaa massaratkaisuja uniikkiratkaisujen sijaan, jolloin vältetään pyörän uudelleen keksimiseltä. (Huotari ym. 2005, 136–137.)

Personointistrategia (personalization strategy) toimii viestinnän ehdoilla. Personointistrategian ideana on käyttää tietoteknologiaa enemmän viestintävälineenä kuin tiedon varastoimiseen. Keskeinen osa strategiaa on kommunikointi



ja vuorovaikutus, jossa henkilökohtaista tietoa ja osaamista jaetaan eteenpäin. Tyypillistä on, että tietoa jaetaan sekä sisäisten, että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tavoitteena on löytää yksilöllisiä ratkaisuja, jonka vuoksi hiljaista tietoa tarvitaan paljon personointistrategian tueksi. (Huotari ym. 2005, 137.)

Kodifiointi- ja personointistrategian soveltaminen organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallitsemiseksi riippuu paljolti siitä, millä toimialalla organisaatio toimii. Toimiala määrittää sen, kumpi strategia on tarkoituksenmukaisempi. Hansenin ja kollegoiden mukaan tässä pätee niin sanottu Pareton laki, joka on 80 ja 20 prosentin suhde. Jollain toimialalla personointistrategian osuus on 80 prosenttia ja kodifiointistrategian osuus 20 prosenttia ja joillain toisella toimialalla taas päinvastoin. Mahdollista on myös, että tilanteet ja tarpeet tiedon- ja osaamisen hallinnalle jakautuvat tasaisemminkin. Esimerkiksi lääketeollisuudessa strategioiden suhde voisi olla vaikka 50 ja 50 prosenttia, koska sekä toiminnan dokumentointi ja tallentaminen, että uuden tiedon luominen ja innovointi ovat tärkeässä asemassa. (Huotari ym. 2005, 137.)

### 3.4 Tietojohtamisen alaprosessit

Sydänmaanlakka (2012, 183) jakaa tietojohtamisen alaprosessit viiteen eri kategoriaan. Näitä alaprosesseja ovat seuraavat käsitteet: Tiedon luominen, tiedon hankinta, tiedon varastointi, tiedon jakaminen ja tiedon soveltaminen. Nämä prosessit tukevat esimerkiksi hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi tiedoksi sekä yksilöiden tietojen tuomista ryhmän tiedoksi. Organisaatiosta riippuen niissä voi olla monia erilaisia prosesseja, menettelytapoja ja työkaluja, joilla ne pyrkivät tietoa hallitsemaan.

Organisaatiot tarvitsevat uutta tietoa. Tietoa voidaan luoda esimerkiksi opiskelemalla yksilötasolla itsenäisesti, ideoimalla ryhmissä ja tiimeissä sekä harjoittamalla tehtäväkiertoa organisaation sisällä. Organisaatioiden tuotekehitysosastoilla on tavoitteena luoda uutta tietoa organisaation käyttöön. (Sydänmaanlakka 2012, 183.)

Tiedon hankinta käsittää tiedon hakemista eri lähteistä. Näitä lähteitä voivat olla muun muassa kirjat, kurssit sekä Internet. Tietoa voidaan etsiä esimerkiksi organisaation sisältä, muista organisaatioista ja korkeakouluista. Tiedon hankintaa voi olla myös hiljaisen tiedon muuntaminen näkyväksi tiedoksi ja sen saataminen dokumentoitavaan muotoon. Nykyään tietoa on saatavilla paljon erilaisista lähteistä. Tästä syystä tiedon hankintataidot ovat tärkeässä asemassa, koska tiedon hankinnan pitäisi tapahtua nopeasti ja vaivatta. (Sydänmaanlakka 2012, 183.)

Sydänmaanlakan (2012, 184.) mukaan tiedon varastointi on tiedon tuomista sellaiseen muotoon, että se on kaikkien organisaation jäsenien saatavilla. Tiedot jäsennetään ja editoidaan niin, että organisaation tietovarastot ovat loogisesti ja täsmällisesti organisoituja. Myös yksilötasolla on tietovarastot pidettävä järjestyksessä, niin sisäiset kuin ulkoiset. Tietovarastot koostuvat erilaisista dokumenteista, pöytäkirjoista, muistioista, manuaaleista ja toimintaohjeista. Varastoinnin tehokkuutta lisää se, että ne ovat sähköisessä muodossa, eli käytetään tietokantapohjaisia järjestelmiä.

Tietovarastoinnista käytetään usein myös organisaation muisti käsitettä. Se laajentaa varastoinnin koskemaan myös tiedon hakua ja jäljitystä. Organisaation muisti sisältää tiedon ilmentymisen monessa eri muodossa. Tieto voi olla kirjoitettuna dokumenttina, strukturoitua informaatiota varastoituna tietokantoihin, luokiteltua ihmisten tietoa varastoituna asiantuntijoiden järjestelmiin, organisaation dokumentoidut prosessit ja käytännöt, sekä hiljaista yksilöiden hankkimaa tietoa. (Alavi & Leidner 2001, 119.)

Tiedon jakamisen edellytys on toimiva ja hyvin järjestetty tietojen varastointi. Toinen edellytys jakamiselle on se, että tiedot ovat kaikkien saatavilla, koska vain jaetulla tiedolla on merkitystä. Organisaatio voi jakaa tietoa esimerkiksi sähköpostitse, web-sivuja laatimalla, raporteilla ja kutsumalla koolle kokouksia. Organisaatiokulttuurin täytyy olla myös tiedon jakamista rohkaisevaa, jotta se kannustaisi avoimeen ja idearikkaaseen ilmapiiriin. Tehokkaat ja hyvät informaatiojärjestelmät tarjoavat työkalut hyvään tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisessa ei saa kuitenkaan unohtaa henkilökohtaisia kontakteja, epävirallisia ver-

kostoja sekä perimmäisen kommunikoinnin merkitystä. Näiden merkitys vain kasvaa tietomäärän kasvaessa. Tarvitsemme edelleen jonkun luotettavan henkilön kertomaan meille, mikä tieto on merkityksellistä. (Sydänmaanlakka 2012, 184.)

Tiedon jakamista tapahtuu monella eri tasolla. Sitä tapahtuu yksilöiden välillä, yksilöltä ulkopuolisille lähteille, yksilöiltä ryhmille, ryhmien välillä, ryhmien läpi ja ryhmiltä organisaatioille. (Alavi & Leidner 2001, 119.)

Lopullisen hyödyn organisaatiolle ratkaisee se, miten organisaatio osaa soveltaa hankittua, varastoitua ja jaettua tietoa. Organisaation tulisi selvittää soveltamiseen tarkoitettuja toimintatapoja ennakoon, jotta se säästyisi turhalta työltä. Tietoa on yleensä kertynyt organisaatioon valtava määrä ja usein tiedosta saadaan hyödynnettyä vain pieni osa. Todennäköisimmin tietoa käytetään hyväksi, jos se on helposti saatavilla. Ongelmaksi voi joskus muodostua se, että jo voimassa olevaa tietoa ei tarkoituksellisesti hyödynnetä, vaan halutaan kehittää omat ratkaisut olemassa olevan tiedon tilalle. (Alavi & Leidner 2001, 122; Sydänmaanlakka 2012, 185.)

### 3.5 Tietojohdamisen hyödyt organisaatioille

Tietojohdamisesta tehdyssä tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin 261 yritystä, tehtiin seuraavia havaintoja, missä:

- 65 % yrityksistä koki, että sai konkreettista hyötyä tietojohdamisesta
  - 52 % yrityksistä säästi rahaa
  - 61 % yrityksistä säästi aikaa
  - 59 % yrityksistä kassavirta oli lisääntynyt
  - 65 % yrityksistä paransi innovatiivisuutta tietojohdamisen avulla.
- (Kianto 2011.)

Muissa empiirisissä tutkimuksissa havaittiin tietojohdamisen positiivinen vaikutus yritysten asiakastyytyväisyyteen, operatiiviseen tehokkuuteen, tuotejohtajuuteen, kilpailukykyyn ja taloudelliseen menestykseen (Kianto 2011).

Näiden lisäksi tietojohdaminen hyödyttää organisaatioita ja yrityksiä muun muassa seuraavilla tavoilla:

- auttaa strategian luomisessa ja toteuttamisessa
- nopeuttaa ongelmanratkaisutilanteita
- parantaa ja lisää organisaation luovuutta, idearikkautta, innovatiivisuutta, muistia ja joustavuutta
- syventää oppimista ja sekä edistää parhaiden käytäntöjen jakamista
- vähentää tilanteita, joissa "pyörä jouduttaisiin keksimään uudelleen"
- lisää tietosisältöä palveluissa ja tuotteissa
- mahdollistaa helpomman verkostoitumisen työyhteisössä sekä tehokkaamman osaamisen kehittämisen ja organisatorisen oppimisen. (Kianto 2011.)

### 3.6 Tietojohdamisen tulevaisuuden trendit

Tietojohdamisesta on tullut osa koko organisaation johtamista. Tietojohdamisen tutkimuksissa on jo pitkään huomattu, että iso osa organisaatioiden kilpailukykyistä on sidoksissa organisaation työntekijöiden tietopääomaan. Tämän trendin uskotaan vahvistuvan tulevaisuudessa. Nykyään tietotyöntekijät myyvät työnantajalle sekä kätensä, että aivonsa. Organisaatioista on nopeasti tullut tärkeimpiä työhön liittyvän osaamisen ja oppimisen paikkoja, sekä sosiaalisen pääoman kehittäjiä. (Tuomi 2002; Ritala 2013.)

Työllisyyden ja tuotannon kasvusta iso osa keskittyy kehittyneillä markkinoilla tietointensiivisille toimialoille, jossa palvelusektorin kasvu tukee tätä kehitystä. Tulevaisuuden trendinä on työntekijöiden yksilöllinen motivaatio sekä yksityis- ja työelämän sulautuminen toisiinsa. Tässä ympäristössä eivät enää vanhan ajan johtamis- ja organisointityyli toimi. (Ritala 2013.)

Moderni tietotyöntekijä hoitaa työajallaan sujuvasti omia asioitaan ja vastaavasti omalla ajallaan työasioitaan. Organisaatiot voivat ruokkia työntekijöiden luovuutta ja tehokkuutta, jos tämänlainen sulautuminen toteutetaan työntekijän tarpeita

ja elämäntilannetta kunnioittaen. Sulautumisen toimiessa täydellisesti, tulee työstä luonnollinen osa työntekijän elämää, eikä vain erillinen saareke. (Ritala 2013.)

Sosiaalisen median asteittainen sulautuminen työpaikkojen sisäiseen viestintään heijastelee työelämän muutosta. Sosiaalisella medialla on kasvava rooli organisaatioiden sisäisten verkostojen ja tiimien luomisessa. Tietojohdamisesta on muodostumassa sosiaalinen kanava ja tämän ovat huomanneet myös tietojohdamisen parissa työskentelevät esimiehet. He ovat huomanneet sosiaalisten työkalujen voiman henkilökohtaisen tietojohdamisen työkaluna. (Inside Knowledge. 2010, 27; Ritala 2013.)

Organisaation johdon täytyisi luoda hyvät edellytykset tietointensiivisen työn teolle, koska jatkossa itsenäisten ja luovien työntekijöiden johtaminen vaatii erityistä herkkyyttä ilmapiiriin ja motivaation suhteen. (Ritala 2013.)

Knowledge government ajattelu on viime aikoina yleistynyt tietojohdamisen tutkimuksissa. Knowledge government ajattelussa pyritään makrotason strategiseen johtamiseen ottamaan mukaan myös organisaatiossa tapahtuvat mikrotason asiat. Tämä ajattelumalli pyrkii ottamaan mukaan siis myös yksilön motiivit ja käyttäytymisen osana organisaation kokonaisvaltaista johtamista. Tietojohdamista ei pitäisi nähdä erillisenä johtamisoppina, vaan knowledge government ajattelun mukaan sen tulisi olla kokonaisvaltainen näkemys siitä miten organisaatiota johdetaan. (Ritala 2013.)

Edellä mainittujen lisäksi knowledge government ajatteluun yhdistyvät näkökulmat organisaation sisäisestä ja ulkoisesta tietojohdamisesta, sekä yrityksen toimintaympäristön huomioiva näkökulma. Knowledge government ajattelumallia organisaatio voi hyödyntää operatiivisen tason yksilö- ja tiimitason tiedon ja osaamiseen hyödyntämiseen, johtamiseen ja kehittämiseen. (Ritala 2013.)

Tulevaisuuden tietojohdamisen tärkeä sovellus on yritysportaali. Sovellus joka integroi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi yhteiset työkalut, liiketoimintatiedon hallinnan työkalut sekä jäsentymättömät tekstin haun ominaisuudet. Käyttäjät voivat muokata omaa työpöytänsä niin, että se näyttää tietoa eri lähteistä sekä

organisaation sisältä ja ulkopuolelta. Yritysportaalin tarkoitus on palvella useita asiakkaita yhdellä työkalulla. (Kidwell ym. 2000, 29–30.)

Yritysportaalien käyttö johtaa seuraavaan trendiin tietojohdamisen maailmassa, sähköisen liiketoiminnan ja tietojohdamisen lähentymiseen. Web-pohjaiset teknologiat, jotka ovat tukeneet sähköistä liiketoimintaa, ovat alkaneet tukea myös tietojohdamisen sovelluksia. Toinen ja vahvempi syy on molempien koulukuntien tarkoitus luoda keskustelua, jakaa tietoa ja muodostaa yhteyksiä. (Kidwell ym. 2000, 29–30.)

Tietojohdaminen tulevaisuudessa ohjautuu erityisesti kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja organisointiin, jossa yhdistyvät tietotyöntekijän arki sekä organisaation strategiset tavoitteet. Tulevaisuudessa tietoa tullaan tarkastelemaan käytännöllisestä ja rakenteellisesta näkökulmasta. Hyvä tieto on jotain mikä mahdollistaa joustavan ja luovan ajattelun. (Tuomi 2002; Ritala 2013.)

## 4 INTRANET TIETOJOHTAMISEN TYÖKALUNA

Intranet käsite ilmaantui 90-luvun puolessavälissä. Intranet-käsitteellä tarkoitetaan verkkoon rakennettua järjestelmää. Intranetiä voidaan kuvailla myös organisaation tietoavaruudeksi. Intranetissä yhdistyy organisaation tiedon ja ihmiset. Siihen on pääsy vain rajatulla organisaation sisäisellä käyttäjäryhmällä (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 9; Jalonen 2013.)

Intranet verkkopalvelu tai verkkosivusto perustuu Internet-teknologiaan ja se löytyy jo lähes kaikista isoista organisaatioista Suomessa ja ulkomailla. Intranetejä on käytössä yritysmaailmassa, yliopistoissa ja korkeakouluissa, muissa julkisen sektorin organisaatioissa sekä monissa muissa yhteisöissä. Intranet toimii näiden organisaatioiden sisäisenä viestintä ja työvälineenä. (Lehmuskallio 2013.)

Intranetin kuvaaminen pelkästään Internet-teknologiaa hyödyntävänä sisäisenä tietoverkkona on kuitenkin riittämätön. Intranet on sekä johtamisen väline, sisäisen viestinnän kanava kuin tukityökalu tietämyksen hallintaan. (Jalonen 2013.)

Kaarion & Peltolan (2008, 51) mukaan tietojärjestelmien keskimääräinen elinikä on alle kymmenen vuotta, eikä intranet tee tässä tapauksessa poikkeusta. 1990-luvun loppupuolella käyttöönotetut ensimmäisen sukupolven intranetit ovat jo elinkaarensa loppuvaiheilla 2000-luvun ensimmäisen kymmenyksen puoliväliin saavuttaessa. Ensimmäisen sukupolven intranet ei pysty muokkautumaan organisaation mukana, eikä myöskään palvele virtuaalitiimejä sekä ext-ranet-, mobiili- ja offlinekäyttäjiä. Tämä johtaa usein intranetin täydelliseen uusimiseen. Seuraava taulukko kuvaa ensimmäisen sukupolven ja uuden sukupolven intranetin välisiä eroja. (Taulukko 1)

Taulukko 1. Kehityspolku intraneteistä uuden sukupolven yritysportaaleihin (Kaario & Peltola 2008, 52).

Kehityspolku perinteisistä intraneteistä uuden sukupolven yritysportaaleihin	
Ensimmäinen sukupolvi - viestinnälliset intranetit	Toinen sukupolvi - Yritysportaalit
Intranetin tärkeimpänä käyttökohteena on organisaation sisäisen viestinnän tehostaminen. Tiedon jakajana usein viestintäosasto (from few to masses)	Yritysportaalin tärkeimpänä käyttökohteena yhteistyön tukeminen yli organisaatorajojen. Tiedon jakajana kaikki ( from peer to peer)
Tiedon määrä rajallinen	Tiedon määrä monikymmenkertainen verrattuna ensimmäisen sukupolven portaaleihin
Strateginen merkitys vähäinen	Suuri strateginen merkitys yrityksen sisäisten sidosryhmien yhteistyön tukivälineenä
Sama tietosisältö jaettuna kaikille intranetin käyttäjille. Intranetin osa-alueita mahdollisesti käyttöoikeuksin rajattu	Tietosisältö kohdistettua ja personoitua käyttäjäroolien mukaisesti. Tietoa voidaan kohdistaa sisällön tuottajan toimesta tai tiedon käyttäjä voi "tilata" haluamia tietoluokkia etukäteen
Haut mahdollista kohdistaa vain sisällönhallintajärjestelmään varastoituun tietosisältöön	Hakujen kohdistaminen yrityksen tärkeimpiin tietovarantoihin. Myös yrityksen ulkoisten tietovarastojen indeksointi mahdollista.
Tietosisällöt tallennettuna yksiuotteiseen navigaatorakenteeseen. Navigaatorakenteet usein syviä. Usein navigaatio on ainoa käytännössä toimiva tapa päästä haluttuun tietosisältöön	Tietosisällöt merkitty metatiedoin, jolloin niitä voidaan tarkastella moniuotteisesti dynaamisesti muodostettavien navigaatorakenteiden avulla. Navigaatio on yksi tapa löytää haluttu tietoa.
Tiedon tuottajana ja omistajana usein viestintäfunktio	Tiedon tuottajina ja omistajina organisaation liike- ja ydintoiminnot

Moni organisaatio on alkanut rakentaa uuden sukupolven portaali- ja ryhmätö- palveluita, kun ensimmäisen sukupolven intranet on käymässä vanhaksi. Uuden sukupolven intranet on moderni palvelukokonaisuus, joka on käytännössä aito portaaliympäristö ja samalla organisaation sosiaalisen verkoston tukiväline. Terminä portaali on melko epätasällinen ja sitä käytetään kuvaamaan monenlaisia sähköisiä palveluja, jotka on suunnattu erilaisille käyttäjille. Yritysportaali on sähköinen palvelukokonaisuus, jossa päästään käyttämään koottua tietoa turvallisesti ja sovelluksia yli organisaatio- ja prosessirajojen. Pääasiassa yritysportaalin käyttäjät ovat tunnistettuja sekä heillä on henkilökohtainen profiili, jolloin portaalin läpi kulkevaa tietoa voidaan personoida käyttäjäkohtaisesti. (Kaario & Peltola 2008, 52.)



#### 4.1 Intranet viestintäkanavana

Intranet on viestintäkanava organisaation sisällä. Intranet voittaa kaksisuuntaisuudellaan, nopeudellaan ja monipuolisuudessaan perinteisen viestinnän kanavat. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 47.)

Tiedotteet, dokumentit ja apuvälineet voidaan jakaa intranetissä moniin erilaisiin kategorioihin, jolloin tietoa etsivä löytää tarvitsemansa tiedon nopeammin ja vaivattomammin. Tiedotteista voidaan lisäksi linkittää dokumenttiarkistossa sijaitsevaan lisätietoon sekä antaa mahdollisuus kommentointiin ja keskusteluun. (Pohjanoksa ym. 2007, 45.)

Onnistuessaan intranet on loistava sisäisen tiedottamisen kanava, jonka tehtävänä on tukea yrityskulttuurin toteutumista jokaisen työntekijän elämässä. Tärkein digitaalisen sisäisen tiedottamisen tehtävä on järjestää intranetin tiedottamisen rakenne ja organisointi niin, että ne tukevat yhteistä ja paikallista tiedonvälitystä sekä tiedon sisäistämistä. Intranetistä ei saisi rakentaa liian suppeaa tiedontuottajaroolia, vaan sen kautta tulisi rohkaista työntekijöitä sisällöntuotantoon ja keskusteluun. Erityisesti on vältettävä tilannetta, jossa vain muutamat osaajat ylläpitävät intranetiä, vaikka eivät olisi sen sisällön asiantuntijoita. Olenasta on myös tuoda intranettiin arkipäivän muita työtä tukevia funktioita, kuten esimerkiksi sanakirjoja, tuntiraportoinnin syöttölomakkeita ja lomakalentereita. Näiden tukipalvelujen kautta saadaan työntekijät intranetin päivittäisiksi käyttäjiksi. Tätä kautta organisaation sisäinen tiedottaminen saa suuremman painoarvon ja kohdeyleisön. (Pohjanoksa ym. 2007, 45–46.)

Viestintästrategia täytyy kiteyttää kaikkien ymmärtämään formaattiin, koska intranet toimii organisaation strategisena vaikutuskanavana. Yrityksen strategia kulkee intranetin välityksellä samansisältöisenä koko organisaation tietoisuuteen. Vaikka intranet on toimivuudeltaan ja nopeudeltaan ylivoimainen verrattuna muihin viestintäkanaviin, se ei kuitenkaan korvaa perinteisiä viestintäkanavia, vaan on osa organisaation viestintäpalettia. Aihe, jota ei huomata intranetissä, voi esimerkiksi henkilöstölehdessä herättää mielenkiintoa. Organi-

saation kannalta tärkeää on hyödyntää eri kanavien vahvuuksia viestien perille saamiseksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 48–49.)

Intranetin toimivuus perustuu siihen, että sen sisältö on selkeää, ymmärrettävää ja tieto on vaivattomasti löydettävissä. Organisaatioille voi tulla tehokkuustappioita, jos tiedon hankinta intranetistä on aikaa vievää ja hankalaa. Tästä syystä intranetin rakenne tulee suunnitella huolellisesti siten, että tiedot on loogisesti sijoiteltu ja järjestelty. Aktiivinen vuorovaikutus käyttäjien ja suunnittelijoiden välillä sekä nopea reagointi parantavat intranetin käytettävyyttä. (Kuivalahti & Luukkonen 2003.)

Kortesuo (2009, 64) jakaa organisaatioiden intranetkanavat kankeisiin ja vanhanaikaisiin, sekä joustaviin ja moderneihin toteutuksiin. Jos intranetin tarkoitus on toimia vain uutiskanavana tai laajennettuna hakemistopuuna, muodostuu siitä kovin kankea kokonaisuus. Tällaisesta intranetistä puuttuvat käyttäjät ja aito vuorovaikutteisuus. Kokonaisuus on massiivinen päällekkäistä työtä tuottava vanhanaikainen intranet, jonka ohi lipuu paljon kriittistä keskustelua ja hiljais-ta tietoa.

Organisaatiot voivat kehittää intranetistä myös uuden ja kehittyvän järjestelmän, jossa on paljon ominaisuuksia ja sosiaalisen verkon (Web 2.0) parhaita mahdollisuuksia. Näitä mahdollisuuksia ovat muun muassa kommunikointi, interaktiivisuus, käyttäjälähtöisyys ja vapaamuotoisuus. Hyvään ja uuteen intranetiin voi liittää esimerkiksi Facebookin tapaisen verkostoitumismahdollisuuden, blogialustan, ajantasaisen chatin ja henkilöstön rentoja esittelyitä profiilien muodossa. (Kortesuo 2009, 64.)

## 4.2 Intranetin tavoitteet

Tavoitteena valmiilla sisäisellä verkolla on antaa mahdollisuus tietotyöläiselle löytää oikeat tiedot, joita tietotyöläinen tarvitsee ongelmien ratkaisemiseksi ja päätösten tekemisiksi.

Honeycutt (2001, 190) kuvaa intranetiä tietämyksenhallinnan ydinmoduuliksi, jonka tarkoitus on antaa pohja päätöksenteolle ja olennaisen informaation löytymiselle. Jotta kilpailuetu saavutetaan ja säilytetään, on päätösten synnyttävä nopeasti.

#### 4.3 Intranetin tiedonhaku

Organisaatioissa, joissa intranet on suunniteltu materiaalin säilytykseen ja tiedon jakamiseen, kohdataan usein tiedon laajuuden ja jäsentelyn ongelma. Ongelmaksi muodostuu yksinkertaisesti tiedon paljous, jonka johdosta tietoa on vaikea jäsentää helposti löydettävään muotoon. Joko tietoa ei löydy koskaan, tai sen hakemiseen menee paljon aikaa. Avuksi tähän ongelmaan ovat tulleet hakutoiminnot. Hakutoiminnosta on tullut usean intranetin tärkein työkalu. Indeksoiva haku tarkoittaa toimintoa, joka käy läpi kaikki intranettiin tallennetut dokumentit säännöllisin väliajoin ja luokittelee dokumenteissa esiintyvät sanat luetteloon. Luettelossa on kuvattu sanojen sijainti dokumentissa ja tietorakenteessa. Hakutoiminnon nopeus moninkertaistuu, koska sen ei tarvitse käydä läpi kaikkia intranetin dokumentteja, vaan hakea indeksistä sana ja ne dokumentit, joissa sana esiintyy. (Pohjanoksa ym. 2007, 46–47.)

#### 4.4 Intranetin hyödyt

Intranetin käytöstä voi olla organisaatiolle seuraavia hyötyjä:

- tietojen nopea saatavuus
- tiedot ajan tasalla
- tiedot suojattuja ja näkyvät ainoastaan henkilöille, joille ne on tarkoitettu
- kohtuulliset kustannukset organisaatiolle. (Koskinen 2004, 235.)

Intranetin hyötynä viestintäkanavana on sen riippumattomuus ajasta ja paikasta, mikä tekee siitä kustannustehokkaan työkalun viestintään. Hyvin toimies-

saan intranetin hyötyinä on lisääntynyt organisaation viestintä ja tiedon avoimuus, sekä ihmisten välisen yhteistyön tukeminen. (Jalonen 2013.)

Otala ja Pöysti eivät pidä intranetiä vuorovaikutteisena kanavana. Heidän mukaan intranet sopii hyvin paikaksi mistä tietoa voidaan varastoida ja hakea, mutta sosiaalisen ryhmätyöskentelyn välineeksi se soveltuu huonosti. Otalan ja Pöystin (2008, 28) mukaan nuori sukupolvi käyttää työpaikalla ryhmätöissään sähköpostin ja intranetin sijaan erilaisia pikaviestiohjelmia. Nämä hektiset viestit saattavat olla myös hidaste työnteolle ja häiritä keskittymiskykyä. (Otala & Pöysti 2008, 28.)

Otala ja Pöysti ovat myös eri mieltä tietojen ajantasaisuudesta intranetissä. Heidän mukaansa intranet jää helposti päivittämättä, varsinkin jos siihen tarvitaan erilaisia oikeuksia, mitä ei ole kaikilla käyttäjäluokilla. Jos intranetissä on vanhaa tietoa, saattaa kokemus ja suhtautuminen muodostua negatiiviseksi yrityksen sisällä. (Otala & Pöysti 2008, 60.)

#### 4.5 Intranetin haasteet

Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 53) jakavat haasteet intranetin osalta kuuteen eri osa-alueeseen. Niihin kuuluvat haasteet ovat:

- teknisiä ja teknologisia
- osaamisen tasoon liittyviä
- prosesseihin liittyviä
- tiedon johtamiseen liittyviä
- viestinnän toteutuksen ilmaisuun liittyviä
- johtamiskulttuuriin liittyviä

Organisaation teknisten ratkaisuiden pitäisi olla nykyaikaisella tasolla sekä teknologian toimivaa ja vaivattomasti omaksuttavaa. Teknisten infrastruktuurien ollessa riittävän hyvällä tasolla, voidaan infrastruktuurin varaan laatia tehokkaita teknologisia ratkaisuja palvelemaan viestinnän, talousohjauksen, johdon ja yrityksen muiden elintoimintojen tarpeita. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 53–54.)

Osaamisen tasolla käyttäjien tulisi hallita erilaisia digitaalisen viestinnän malleja. Digitaalinen viestintä on jatkuvaa oppimista ja tärkeää on organisaation johdon näyttämä esimerkki. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 55.)

Kolmanneksi intranetiin olisi hyvä sisällyttää erilaisia organisaation prosesseja, jotka osaltaan tukisivat intranetin käyttöä. Prosessien tuloksia pitäisi saattaa osaksi intranetin päivittäistä käyttöä. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 55-56.)

Tietojohdamisen kohdalla haaste on siinä miten organisaatio oppii viestimään kaksisuuntaisesti teknologian ja tietojohdamisen käsitteiden avulla. Intranetin käyttö edellyttää käyttäjältä käsitystä sisällöntuottamisesta, osaamista ja mediatajua. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 56.)

Mediatajulla tarkoitetaan käyttäjän kykyä hahmottaa viestinnällistä kokonaisuutta eri mediaelementtejä käyttäen, näiden yhdistelemistä vuorovaikutteiseksi ja ilmaisullisesti toimivaksi kokonaisuudeksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 57.)

Viimeisessä kohdassa, johtamiskulttuuriin liittyvissä haasteissa organisaation johdolla on merkittävä rooli. Johdon täytyy olla esillä ja läsnä intranetissä ollakseen uskottava muille käyttäjille ja antaakseen uskottavuutta intranetin käytölle yrityksen sisäisessä viestinnässä. Johdon sitoutuneisuutta ja näkyvyyttä, minkä tahansa sosiaalisen median käytössä yrityksen sisällä, korostavat myös Ojala ja Pöysti. Siksi että sosiaalisen toimintatavan tärkeys yrityksen toiminnassa tulisi kaikille selväksi. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 58; Ojala & Pöysti 2008, 104.)

Kortesuo (2009, 65–66) puolestaan listaa intranetin haasteet seitsemään eri kategoriaan. Näitä haasteita ovat tiedon löydettävyys, tiedon painottuneisuus, hakemistojen ja tiedon sijainnin epäloogisuus, liiallinen tiedon määrä, tiedon päällekkäisyys, tiedon puuttuminen sekä tiedon vanhentuneisuus.

Intranetiin kirjoitettaessa on seitsemän tapaa, joilla haasteisiin voi vastata:

- Tiedosta täytyy saada löydettävää
- Organisaation kaikki työntekijät täytyy sitouttaa tietoon työnkuvasta huolimatta
- Hakemistoista täytyy tehdä loogisia

- Päällekkäisiä hankkeita ja dokumentteja ei saisi esiintyä
- Turhan tiedon rajaaminen pois intranetistä
- Tiedosta pitäisi saada kattavaa
- Intranetissä esiintyviä dokumentteja pitäisi päivittää ja vanhoja poistaa. (Kortesuo 2009, 67.)

#### 4.6 Sosiaalinen intranet

Sosiaalinen intranet koostuu viidestä eri osa-alueesta:

- Informaatio
- Tieto
- Yhteisöistä
- Yhteistyöstä
- Liiketoiminnan prosesseista ja datasta. (Cavazza 2011.)

Cavazzan (2011) mielestä ilman liiketoiminnasta saatua dataa, työntekijöiden omaa kokemusta ja osaamista, ei intranet voi olla sosiaalinen. Pelkät tietopankit eivät riitä, vaan pitää olla myös yhteistyötä eri yhteisöjen välillä. Paras sosiaalinen intranet ei ole sellainen, mikä tarjoaa eniten sosiaalisia ominaisuuksia, vaan ympäristö missä työntekijöiden sosiaalinen kanssakäyminen sidotaan yhteen liiketoiminnan prosessien ja datan kanssa. Tiivistettynä kyse on ihmisistä, prosesseista ja ihmisten vuorovaikutuksesta prosesseissa. (Cavazza 2011.)

Ihmisten vuorovaikutuksen tärkeyden nostaa esille myös Tolvanen (2012). Tolvasen mielestä yksi tärkeimpiä sosiaalisen intranetin tunnusmerkeistä on sen käyttäjien tekemien päivitysten ja viestien osuus. Hän painottaa myös tämän vuorovaikutteisuuden näkymistä etusivulla. Näin sosiaalisuus ja käyttäjien luoma sosiaalisuus ei jäisi hienoksi ajatukseksi, vaan vuorovaikutteisuus nostettaisiin pääasiaksi. (Tolvanen 2012.)

#### 4.7 Sähköinen vai kasvokkainen keskusteluyhteys

Tavallisimmin organisaatioissa sähköisen toimintaympäristön pohjana toimii intranet. Lähtökohdiltaan intranetissä oleva keskustelu on ohjattua tai ohjaamatonta. Kummassakin tavassa keskustella on erilaisia tekniikoita ja painotusmahdollisuuksia. Joissain tapauksissa keskusteluun annetaan täydellinen vapaus, jossa keskustelijat päättävät mistä ja missä rajoissa puhuvat, kun taas joissain tapauksissa keskusteluun on annettu tarkat teemat, joiden mukaan keskustelu intranetissä etenee. Toisinaan määrättyjä teemoja muokataan keskustelun edetessä. Tärkeintä on kuitenkin saada intranetin äärellä työskentelevät ihmiset mukaan keskusteluun. Riippuen käyttäjistä ja heidän keskusteluaktiivisuudesta määritetään, että ohjataan intranetissä tapahtuvaa keskustelua, vai pidetäänkö liekaa löysemmällä. (Puro 2004, 125.)

Suurin huoli intranetissä käydyssä keskustelussa on määrä. Määrän pysyessä alhaisena, ei keskusteluun laatuun voi tarttua. Keskustelujen laatuun puuttuminen voisi päättää harvatkin orastavat keskustelut intranetissä. Intranetissä tapahtuvasta keskustelusta voi edellyttää laatua ja tavoitteellisuutta, vasta kun osallistujat kokevat sen luonnolliseksi. Luonnollisuus tai sen puuttuminen on isoin ongelma sähköisessä ympäristössä käydyssä keskustelussa. Keskustelu-ympäristö voi olla hyvinkin teknisesti toteutettu, mutta ainakaan vielä siitä ei ole saatu välittömän ja osallistavan keskustelun luontevaa väylää. Näppäimistö ja tietokoneen ruutu eivät vielä ole onnistuneet näitä korvaamaan. (Puro 2004, 125–126.)

Sähköinen keskusteluyhteys on erilaista kuin kasvokkain tapahtuva keskustelu. Tavoitteet näillä keskusteluympäristöillä ovat erilaiset. Sähköistä viestintää voidaan kuvailla tekstipohjaiseksi, eriaikaiseksi, persoonattomaksi ja tehtäväkeskeiseksi. Kasvokkain käydyssä keskustelussa huomioidaan ihmisten eleitä, äänenpainoja ja luetaan toista henkilöä eri kanavia pitkin. Eleiden ja äänenpainojen tulkinta vahvistaa viestintää ja varmistaa ymmärtämisen. Sähköinen keskustelu, vaikka se olisi epämuodollista, tapahtuu toisesta ihmisestä etäällä ja jättää näin enemmän avoimia kysymyksiä kuin kasvokkain käyty keskustelu. Tulkin-

tamme sähköisessä keskusteluyhteydessä olevista viesteistä ovat herkästi enemmän kielteisiä kuin myönteisiä, koska emme näe emmekä kuule viestin lähettäjää. (Matikainen & Manninen 2000, 55; Puro 2004, 128–129.)

Sähköinen viestintä ei kuitenkaan ole täysin eleetöntä. Kasvokkain käytävässä keskustelussa ilmeneviä sosiaalisia vihjeitä, kuten esimerkiksi eleitä, ilmeitä ja äänenpainoja, voi sähköisessä viestinnässä korvata esimerkiksi hymiöillä. Nämä toimivat viestin tulkinnan apuna. (Lea 1992, 36.)

Tulemme edelleen hyvin toimeen ilman sähköistä keskustelufoorumia, mutta emme ilman kasvokkain käytyä keskustelua. Työnkuvasta ja työskulttuurista riippuen, vaihtelee kasvokkain käydyn keskustelun tarve ja määrä. Sähköinen keskustelu ei muuta viestintämme käytäntöjä yhtäkkiä, mutta sähköisiä keskustelufoorumeja on ajettava organisaatioihin sisään vähitellen, koetellen ja testaten. (Puro 2004, 130–131.)

Sähköiselle keskustelulle voi listata neljä ominaista piirrettä, jotka täytyisi pitää mielessä:

- Laatu sähköisissä keskusteluissa on usein heikkoa.
- Kasvokkain käytyä keskustelua ei voi korvata kokonaan sähköisellä, näiden pitäisi tukea toisiaan.
- Varovaisuus tiettyjä keskustelunaiheita ja teemoja kohtaan.
- Antaa usein siistimmän kuvan keskustelukulttuurista kuin mitä se todellisuudessa on. (Puro 2004, 131.)



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii vakuutusyhtiö x. Vakuutusyhtiö x on vakuutusten ja niihin liittyvien palveluiden asiantuntija. Se tarjoaa monikanavaisia vakuutuspalveluja yrittäjille, yrityksille sekä kotitalouksille. Vakuutusyhtiö x on syntynyt yritysjärjestelyiden seurauksena vuonna xxxx. Vuonna 2011 vakuutusyhtiö x:n liikevaihto oli xxx milj. euroa ja henkilöstöä oli xxxx. (vakuutusyhtiö x 2012; vakuutusyhtiö x:n toimintakertomus ja tilinpäätös 2012.) Vakuutusyhtiö x:n intranet on kuitenkin käytössä jokaisella tytäryhtiöllä ja on näin ollen suuressa roolissa koko vakuutusyhtiö x:ssä.

### 5.2 Tutkimuksen tausta

Intranet on vakuutusyhtiö x:n intranet-sivusto ja se on ollut käytössä jo 8 vuotta. Sen ajantasaisuutta ei kuitenkaan ole juuri ollenkaan päivitetty vastaamaan nykyajan vaatimuksia. Intranet on vakuutusyhtiö x:lle tärkeä työkalu esimiesten ja työntekijöiden jokapäiväisessä työnteossa. Tästä syystä sen on pystyttävä toimimaan, nykyajan vaatimukset täyttävänä, reaaliaikaisena tiedon ja informaation lähteenä.

Intranetin uudistamista ollaankin käynnistelemässä vuosien odottelun jälkeen. vakuutusyhtiö x:n tarkoituksena on tehdä siitä hyödyllinen työkalu organisaation työntekijöille, missä tiedonhaku on nopeaa ja tehokasta. Näin ollen on vakuutusyhtiö x:lle erittäin tärkeää, että uuden intranetin käytettävyyttä sisäisessä tietojenhallinnassa, tullaan valmistelevaan huolella, ennen kuin varsinainen tietotekninen työ intranetin kehittämiseksi voi alkaa.

Vakuutusyhtiö x:n tavoitteena on opinnäytetyön avulla selvittää pääsuuntaviivoja uudistettavalle intranet-sivustolleen. Tarkoituksena on käydä läpi nykytila ja keskittyä uudistustarpeiden paikantamiseen. Tavoitteena on keskittyä vakuu-

tusyhtiö x:n esimiehiin ja heidän ajatuksiinsa ja toiveisiin tulevaisuuden intranetistä. Opinnäytetyö tulee selvittämään esimiesten halua ja sitoutuneisuutta käyttää intranetiä tietojohdamisen työvälineenä.

### 5.3 Tutkimuksen tekeminen

Tutkimusmenetelmäksi valittiin triangulaatio, tarkemmin kuvattuna menetelmätriangulaatio.

Triangulaatiolla tarkoitetaan eri menetelmien, tietolähteiden, tutkijoiden ja teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Triangulaatiossa on kysymys moninäkökulmaisuuudesta, eli yhdistetään useita menetelmiä ja lähestymistapoja. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että tutkimuksen tuloksista voi olla samanaikaisia, mutta tulosten kannalta ristiriitaisia tutkimuksia. Triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141 – 142.)

Menetelmätriangulaatiolla tehdyssä tutkimuksessa tutkimusaineistoa hankitaan monilla eri menetelmillä (Eskola & Suoranta 1998, 69 – 70).

Tutkimus tehtiin menetelmätriangulaatio metodilla, käyttäen hyväksi niin kyselyä kuin haastatteluja. Kyselyllä haluttiin saada mahdollisimman laaja määrä tutkimusaineistoa käyttöön ja haastatteluilla yksityiskohtaisempaa ja henkilökohtaisempia tuloksia. Menetelmätriangulaatiolla haluttiin varmistaa tulosten luotettavuutta ja näin parantaa johtopäätösten oikeellisuutta.

Aineisto- ja tutkijatriangulaatiota hyväksi käyttäen olisi voitu saada laadukkaampia tuloksia, koska tutkijoita olisi ollut enemmän ja tutkimustiedon kohteita olisi ollut useampia, esimerkiksi muut työntekijät. Esimiesten ulkopuoliset työntekijät ovat kuitenkin valtaosa vakuutusyhtiö x:n työntekijöistä. Heidän vastaukset samankaltaisiin tutkimuksiin määrittelisivät suuremman ja tarkemman kuvan organisaatiossa vallitsevasta tahtotilasta. Aiheen rajauksen ja toimeksiantajan määräyksestä tutkimuksessa keskityttiin vain esimiehiin.

Tutkimus tehtiin yhteistyössä vakuutusyhtiö x:n tiedottaja y:n kanssa. Tutkimukseen tulleet kysymykset olivat toimeksiantajan määrittelemät. Kysymyspatteris-

ton muodostamisen tuloksena yritettiin mitata ja havainnoida tutkimuksen pohjalla olleen teorian ja vastausten yhteyttä. Kysymyspatteriston peruslähtökohtana toimivat kuitenkin vakuutusyhtiö x:n määrittelemät puitteet ja näin ollen operationalisointi oli haastavaa.

Webropol-kysely lähetettiin 132:lle vakuutusyhtiö x:ssä työskentelevälle esimiehelle. Vastauksia kyselyyn tuli 52, jolloin vastausprosentiksi muodostui 39,4 %.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 5 kappaletta eri johtotason henkilöille. Haastattelu tavaksi valittiin yksilöhaastattelu.

Yksilöhaastatteluissa haastateltavat vastaavat subjektiivisemmin, avoimemmin ja henkilökohtaisemmin, kun taas ryhmähaastatteluissa puhe voi jäädä usein pinnalliseksi, jossa ryhmän muita jäseniä myönnellään. (Alasuutari 1995, 152–153.)

#### 5.4 Webropol-kysely

Webropol-kyselysovellus on Internetin kautta toimiva kysely- ja tiedonkeruusovellus. Webropolin kautta voi hyödyntää valmiita kyselypohjia sekä luoda erilaisia kysymystyppejä tutkimuksiin. Kyselytutkimuksen voi toteuttaa esimerkiksi lähettämällä kyselyn suoraan vastaajan sähköpostiin tai julkaisemalla kyselyn Internet-sivulla. (Webropol 2013).

Webropol-kyselyn käsitti yhteensä 17 kysymystä, mistä yksi oli avoin ja muut monivalintakysymyksiä (liite 1). Kysymykset voi jakaa neljään eri kategoriaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään tieto-käsitettä ja intranetissä olevaa tietoa. Toisessa käsitellään esimiesten intranetin käyttötapoja. Kolmas osa käsittelee viestintää ja neljäs intranetin ongelmia ja tulevaisuuden näkymiä.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavassa esitellään tutkimuksen tulokset. Tuloksista on käsitelty opinnäytetyön tutkimusongelman kannalta oleellisemmat kysymykset. Loput tulokset tutkimuksesta jäävät vakuutusyhtiö x:n käyttöön. Tulosten käsittely ei vastaa kysymyslomakkeen (liite 1) tai haastattelurungon (liite 2) järjestystä.

Tuloksia tutkiessa täytyy ottaa huomioon vakuutusyhtiö x:ssä käydyt yt-neuvottelut 2012 vuoden lopussa. Yt-neuvottelut eivät voi olla vaikuttamatta tulosten laatuun, varsinkin henkilöasioiden ja muun tiedon etsimisen korostuneisuudessa. Juuri käydyt yt-neuvottelut saattavat myös vaikuttaa negatiivisesti vastauksissa niiden henkilöiden kohdalla, joita yt-neuvottelut ovat koskettaneet. On myös otettava huomioon positiivinen vaikutus vastauksiin henkilöiden kohdalla, jotka ovat säästyneet yt-neuvotteluiden toimilta.

Erilaisia tutkimuksia oli ollut kyselytutkimusta edeltävänä ajankohtana paljon liikkeellä. Tämä on varmasti vaikuttanut vastaajien huolellisuuteen kysymyksiin vastattaessa.

Myös Suomessa hiljattain tapahtuneet vakuutusalan muutokset ja viime vuosien taloudellinen epävarmuus saattavat näkyä tuloksissa. Tämä voi korostua varsinkin johtotason haastatteluissa, mitkä jouduttiin toteuttamaan nopeasti lyhyessä haastatteluajassa. Yleinen epävarma taloudellinen tilanne paistaneekin johtotason varovaisuutena, varsinkin tulevaisuuden investoinneista kysyttäessä.

Kyselytutkimuksen vastausaktiivisuus esimiesten keskuudessa jäi alle 40 %. Näin ollen tutkimuksen tuloksia ei voi tulkita jokaisen kysymyksen osalta ehdottomaksi totuudeksi. Triangulaatiota hyväksikäyttäen pystyttäisiin tulokset varmentamaan muiden aihetta sivuavien tutkimusten avulla.

Mahdollisten jatkotutkimusten kohdalla kysymysten asettelua tulee myös tarkentaa niin, että aiheesta tutkitun teorian ja tutkimustulosten välille löydetään enemmän yhteneväisyyksiä tai vastaavasti aikaisemmin tutkitusta teoriasta

poikkeavia tuloksia. Kysymysten pitää pystyä kuvaamaan teoriaa ja reaali maailman välistä suhdetta paremmin.

Sähköinen viestintä, tietojohdaminen ja tietotekniset järjestelmät ovat myös kehittyneet huimasti viimeisen 10-vuoden aikana. Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa apuna käytetty teoria-aineisto on tästä syystä myös osittain jo mahdollisesti vanhentunutta.

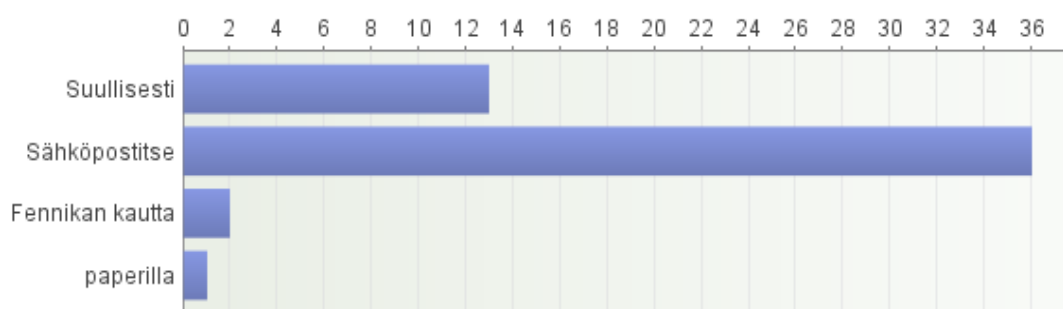
Erityisesti vastausprosentin alhaisuus ja muut tutkimukseen vaikuttaneet tekijät täytyy ottaa huomioon tutkimuksen tuloksia ja siitä seuranneita johtopäätöksiä lukiessa.

## 6.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus oli kohdennettu vakuutusyhtiö x:n esimiehille. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, joten tuloksissa ei esiinny henkilöllisyyttä tai esimiesten toimipaikkoja sisältäviä tietoja.

### 6.1.1 Uuden informaation hankinta

Tarkastellessa informaation hankintaa, joudutaan pohtimaan miten siinä onnistutaan parhaiten. Kyselyssä ainoastaan 4 % vastaajista piti intranetiä pääsääntöisenä tiedonlähteenä. Pelkkiä paperidokumentteja pääsääntöisenä tiedonlähteenä piti ainoastaan yksi vastaajista. Henkilökohtaisten kontaktien kautta suullisesti ja sähköpostitse tietoa hankki yli 90 % vastaajista (kuvio 1). (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013.)



Kuvio 1. Missä muodossa saat useimmiten tietoa? (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

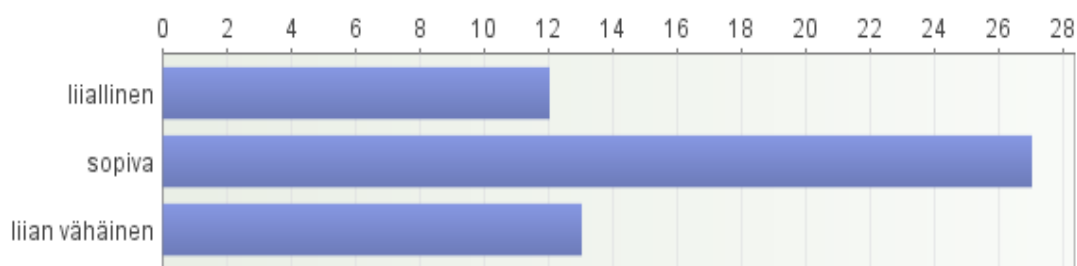
Tutkimuksien mukaan esimiehet hankkivat uutta tietoa enimmäkseen suorien kontaktien kautta. Vain kolmannes uudesta tiedosta hankitaan dokumenttien lukemisen kautta (ks. luku 2.2, uuden tiedon syntyminen). Kyselyn tulos tukee Sydänmaanlakan tutkimusta uuden tiedon hankinnasta, jopa hiukan ylikorostaa sen tuloksia.

### 6.1.2 Tiedon ylläpito

Tietoa ja tietokantoja täytyy päivittää. Vanhentunut tieto tietokannoissa on haaste monelle yritykselle. Tietoa olisi hyvä päivittää ja myös poistaa sen menettäessä merkityksensä.

Tiedon ylläpito on tietohallinnon tehtävä (Kaario & Peltola 2008, 11). Se noudattaa ylläpidossa yrityksessä olevia periaatteita ja sääntöjä. Tiedon määrä on myös kasvanut moninkertaisesti, eikä kasvulle näy loppua. Tiedon taltiointi on onnistunut kun tietovarastot ovat hallittavissa niillä menetelmillä mitä tietohallinnolla on tarjota (ks. luku 2.3, tiedon elinkaari).

Puolet vastaajista pitää intranetissä olevaa tietomäärää sopivana. Neljänneksen mielestä tiedon määrä on liiallinen ja toinen neljännes pitää tiedon määrää liian vähäisenä. Mielenpide tiedon ajantasaisuudesta jakautuu puoliksi vastaajien kesken (kuviot 2). (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013.)



Kuvio 2. Millainen on intranetissä oleva tiedon määrä? (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

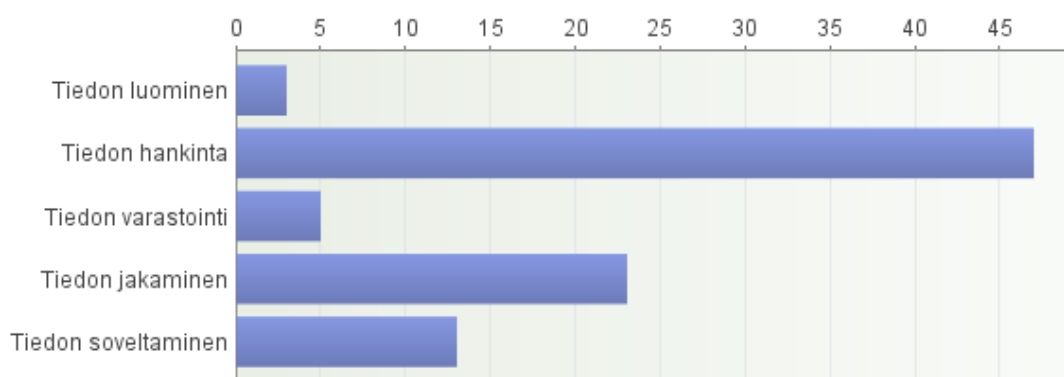
Näin ollen tietohallinto on onnistunut kohtalaisesti tiedon ylläpidossa, joskin puolet vastaajista oli tyytymätön tiedon määrään ja ajantasaisuuteen.

### 6.1.3 Intranetin käyttäminen

Tiedon johtaminen on prosessi missä on monta eri vaihetta. Se alkaa tiedon luomisesta ja jatkuu sen hankintana, varastointina ja jakamisena. Viimeiseksi tulee tärkein vaihe, eli tiedon soveltaminen päätöksiä tehdessä. Yritysten on pystyttävä luomaan järjestelmiä, mitkä tukevat näitä tietoprosesseja (ks. luku 3, tietojohdaminen).

Kyselyssä kysyttiin esimiehiltä, mihin tarkoitukseen he käyttävät intranetiä. Jokainen tiedon johtamisprosessin vaihe on esillä vastauksissa. Toisessa kysymyksessä kysyttiin tarkempia kohteita intranetin käytölle. Kysymyksessä sai vastata kolme yleisintä kohdetta tiedon hankkimiseen tai jakamiseen.

Tiedon hankintaan intranetiä käytti yli 90 % vastaajista. Tiedon soveltamiseen intranetiä käytti vastaajista neljännes. Intranetiä käytetään esimiesten keskuudessa myös tiedon luomiseen, varastointiin ja jakamiseen (kuvio 3). (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013.) vakuutusyhtiö x on vastausten perusteella pystynyt luomaan järjestelmän, mitä käytetään tiedolla johtamisen prosessin jokaisessa vaiheessa.



Kuvio 3. Mitä tietojohdamisen alaprosesseista koet intranetin avulla käyttäväsi? (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

Eniten intranetiä käytettiin tiedon jakamisen tai hankinnan lähteenä henkilöstöasioissa. 88 % vastaajista oli käyttänyt intranetiä henkilöstöasioissa. (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013.) Henkilöstöasiat ovat näin ollen hyvin edustettuna intranetiä. Henkilöstöasioissa on ollut myös kyselyn alla ajankohtaisia tapahtumia, mikä heijastunee vastauksissa. Esimiehet olisivat olleet siten aktiivisesti etsimässä siitä tietoa, mikä heijastuisi tutkimuksen tuloksiin (ks. luku 6, tutkimuksen tulokset).

Tulostietojärjestelmät ja tuotteet ehtoineen olivat kaksi muuta eniten käytettyä tiedon etsimisen ja jakamisen kohdetta (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

Kilpailijatietoa intranetistä on etsinyt vain yksi vastaaja (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013). Kilpailijatieto ei ole kolmen tärkeimmän asian joukossa kysymyksessä annetuista vaihtoehdoista. Toinen syy vähäiseen vastausprosenttiin kilpailijatiedon kohdalla voi olla, että intranetistä puuttuu tästä aiheesta tietoa. Esimiehet saattavat tiedostaa tämän puutteen ja eivät siksi etsi kilpailijoista tietoa.



#### 6.1.4 Intranetissä viestiminen

Työyhteisössä tullaan toimeen ilman sähköisiä viestimiä, mutta ei ilman kasvokkain käytyä keskustelua. Sähköisiä keskustelufoorumeja on kuitenkin vähitellen ajettava testausten jälkeen osaksi yritysten viestintäkulttuuria. Sähköisten viestintäkanavien pitäisi tukea kasvokkaista keskustelua (ks. luku 4.7, sähköinen vai kasvokkainen keskusteluyhteys).

Tietojohtamisen näkökulmasta epävirallisia verkostoja ja perimmäisen kommunikoinnin merkitystä ei saa unohtaa. Työpaikoilla tarvitaan edelleen joku kertomaan meille sen, mikä tieto on merkityksellistä (ks. luku 3.4, tietojohtamisen alaprosessit).

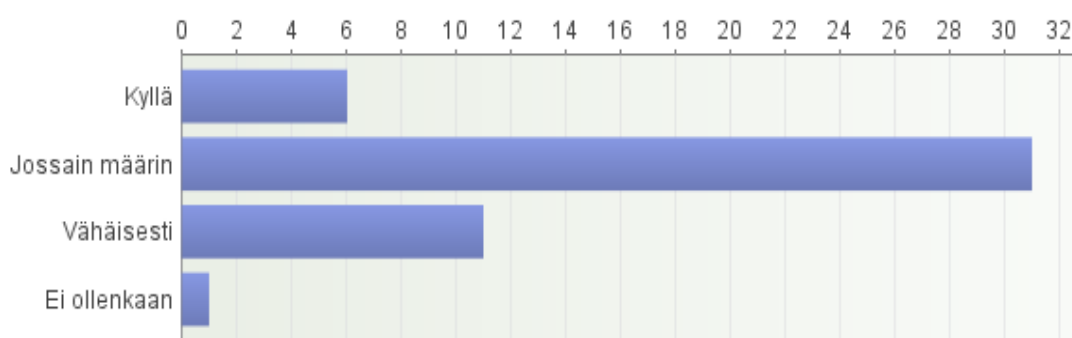
Kyselyssä esimiesten eniten käyttämäksi viestintäkeinoksi alaisiinsa kohden, paljastui kasvotusten viestiminen. Yli 63 % viesti alaistensa kanssa keskustellen kasvotusten ja noin 30 % käytti siihen sähköpostia. (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013.) Vakuutusyhtiö x:ssä viestintäkulttuuri esimiesten ja alaisten välillä on hyvässä tasapainossa sähköisesti ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän välillä.

Intranet onnistuessaan, on loistava sisäisen tiedottamisen kanava, jonka tehtävänä on tukea yrityskulttuurin toteutumista jokaisen työntekijän elämässä. Eri-laisten tukipalvelujen, kuten esimerkiksi sanakirjojen, tuntiraporttien syöttölo-makkeiden ja lomakalentereiden avulla, intranet saadaan osaksi työntekijöiden päivittäistä käyttöä viestinnän suhteen merkityksellistä (ks. luku 4.1, intranet viestintäkanavana).

Melkein 85 % esimiehistä pitää intranetin roolia organisaation sisäisessä viestintäkulttuurissa vähintäänkin kohtalaisena. Täysin merkityksettömän sitä pitää vain yksi vastaaja. (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013.) Vakuutusyhtiö x:ssä on näin ollen onnistuttu ajamaan intranetiä yhdeksi esimiesten viestintä keinoksi. Intranet on näin ollen yhtenä viestinnän välineenä tuke-massa muista sähköisiä viestintävälineitä.

Johdon täytyy olla aktiivisesti läsnä intranetissä antaakseen sen käyttämiselle uskottavuutta yrityksen viestinnässä. Jotta minkä tahansa sosiaalisen työskentelytavan tärkeys tulisi kaikille työntekijöille selväksi, tulee johdon olla sitoutunut ja näkyvillä. Digitaalinen viestintä on jatkuvaa oppimista, missä on tärkeää organisaation johdon näyttämä esimerkki (ks. luku 4.5, intranetin haasteet).

Tämä korostuu myös kyselyssä, missä yli 90 % vastaajista pitää tärkeänä ylimmän johdon esillä oloa intranetissä. Yli 75 % vastaajista toteaa vakuutusyhtiö x:n ylimmän johdon olevan vähintäänkin jossain määrin esillä intranetissä (kuvio 4). (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013.)



Kuvio 4. Onko ylin johto riittävästi esillä intranetissä? (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

Vakuutusyhtiö x:n ylin johto on näin ollen ymmärtänyt kohtalaisella tasolla oman esimerkkinsä näkymisen intranetin viestinnässä. Isommalla näkyvyydellä intranetillä saattaisi olla vieläkin suurempi rooli vakuutusyhtiö x:n viestinnässä.

#### 6.1.5 Intranetin haasteet

Intranetin suurimmat haasteet ovat tiedon löydettävyys, tiedon painottuneisuus, hakemistojen ja tiedon sijainnin epäloogisuus, liiallinen tiedon määrä, tiedon päällekkäisyys, tiedon puuttuminen sekä tiedon vanhentuneisuus (ks. luku 4.5, intranetin haasteet).

Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 53) jakavat haasteet intranetin osalta kuuteen eri osa-alueeseen. Nämä haasteet ovat teknologiaan, osaamiseen, prosesseihin, tiedon johtamiseen, viestinnän toteutukseen ja johtamiskulttuuriin liittyviä. (ks. luku 4.5, intranetin haasteet).

**Mitä ongelmia koet intranetissä/sen käytössä? Avoimet vastaukset:**

*"Hakutoiminnallisuutta voisi parantaa"* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

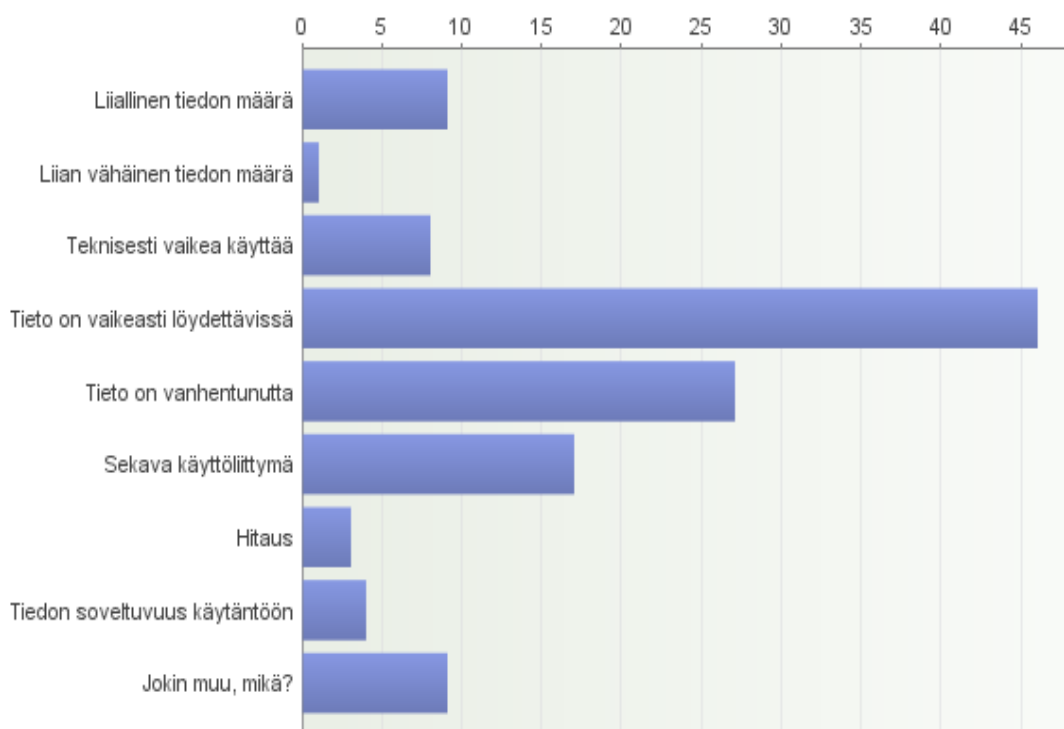
*"Tieto ei ole kohdennettu/profiloitu"* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

*"Tieto on jaoteltu omistajaorganisaation mukaan, jolloin tiedon hakijan täytyisi tietää kenen vastuulla joku asia on"* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

*"Vaatii harjoittelua, jotta omaksuu näppärät tavat liikkua ja hyödyntää intranetiä"* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

*"Heikot hakutoiminnot "* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

Monivalintakysymyksissä yli 90 % valitsi tiedon vaikeasti löydettävyyden kolmen isoimman ongelman joukkoon. Hiukan yli puolet vastaajista piti tietoa vanhentuneena. Sekava käyttöliittymä oli kolmanneksen mielestä kolmen isoimman ongelman joukossa (kuvio 5). (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013.)



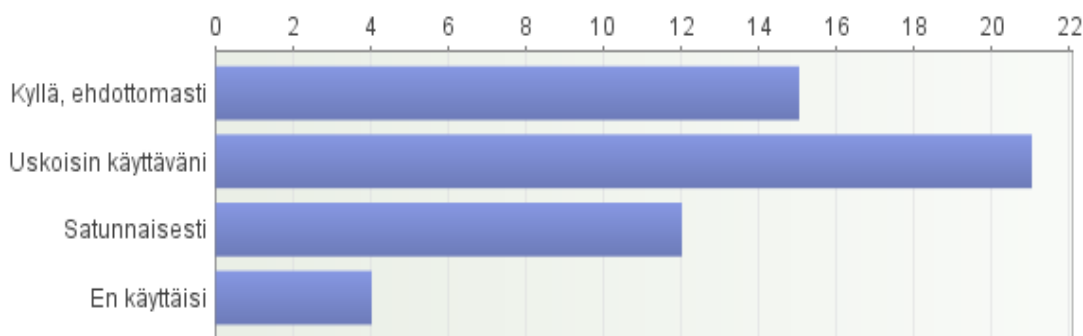
Kuvio 5. Mitä ongelmia koet intranetissä ja sen käytössä? (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

Intranetin suurimmat ongelmat esimiesten mukaan ovat tekstiluvun alussa mainittujen listausten mukaiset. Tehty tutkimus tukee näin täysin aikaisempaa tutkimusta intranetin suurimmista haasteista. Haasteina myös intranetissä ovat tiedon vaikea löytäminen, tiedon vanhentuneisuus ja sekava, sekä teknisesti vaikeakäyttöinen käyttöliittymä.

#### 6.1.6 Intranetin tulevaisuus

Intranet on hyvä silloin, kun sen sisään voi liittää erilaisia alustoja. Näitä voi olla esimerkiksi Facebookin tapainen verkostoitumismahdollisuus ja reaali-aikainen chat ja muita sosiaalisen verkon parhaita ominaisuuksia. Yksi tärkein sosiaalisen intranetin tunnusmerkeistä on käyttäjien tekemät päivitykset sekä viestit (ks. luku 4.1, intranet viestintäkanavana).

Melkein 70 % vastaajista käyttäisi intranetiä sosiaalisen median tavoin osana tietoprosesseja. Satunnaisesti sitä käyttäisi 23 % ja neljä vastaajaa jättäisi käyttämättä (kuvio 6). Vain yksi esimiehistä listaa sosiaalisen median välineet kahden tärkeimmän odotuksensa kohteeksi. Vuorovaikutusta toisten käyttäjien kanssa haluaisi kaksi vastaajista. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 88 % on yli 35-vuotiaita. (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013.)



Kuvio 6. Käyttäisitkö sosiaalisen median tavoin toimivaa intranetiä? (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

Kyselystä voi päätellä, että sosiaalisen median välineet eivät ole käyttäjien mielestä tarpeellinen lisä tulevaisuuden intranettiin, vaikkakin sitä yhä silti käytettäisiin. Avoimeksi jää, onko vastaajien ikärakenteelle merkitystä siihen, että sosiaalisen median tavoin toimiva intranet ei ole tärkeimpien ominaisuuksien joukossa. Tutkimus on näin ollen ristiriidassa aikaisemmasta tutkitusta materiaalista, missä hyvän intranetin ominaisuuksiksi on mainittu sosiaalisen median tavoin toimivat alustat.

Intranet toimii parhaiten silloin, kun sen sisältö on selkeää, ymmärrettävää ja tieto helposti löydettävissä. Sen rakenne on suunniteltava niin, että tieto on loogisesti sijoiteltu ja järjestelty. Tietojohdamisen tärkein prosessi on tiedon soveltaminen. Tietojärjestelmät pitäisi luoda niin, että ne tukisivat myös tiedon soveltamista. Tietojohdamisen lopullisen hyödyn ratkaisee yritysten kyky soveltaa hankittua, varastoitua ja jaettua tietoa (ks. luku 4.1, intranet viestintäkanavana).

Kysyttäessä esimiehiltä odotuksia tulevaisuuden intranetistä, nousee luotettava, helposti sovellettavissa oleva ja ajantasainen tieto, tärkeimmäksi asiaksi. Nopea tiedonhaku ja selkeästi luokiteltu tieto, ovat esimiesten mielestä seuraavaksi tärkeimmät asiat tulevaisuuden intranetissä. (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013.)

Tulevaisuuden odotukset vastaavat hyvin Kuivalahden ja Luukkosen (ks. luku 4.1, intranet viestintäkanavana) tutkimaa kuvaa hyvästä intranetistä. Tieto pitää olla helposti löydettävissä ja sellaisessa muodossa, missä sitä on helppo soveltaa. Hyvän intranetin perusteet eivät ole tutkimuksen mukaan muuttuneet mihinkään kymmenessä vuodessa.

#### 6.1.7 Tieto-käsite

Tutkimuksen ensimmäinen osa käsitteli intranetissä olevaa tietoa. Tietokäsitettä käsiteltiin yhden avoimen- ja viiden monivalintakysymyksen verran.

Kaario ja Peltola ovat määritelleet tiedon arvoketjun seuraavasti. Datasta tulee informaatiota, informaatiosta tietoa, josta se edelleen muuttuu viisaudeksi (ks. luku 2, tieto).

Davenport ja Prusak ovat määritelleet tiedon käsitettä seuraavasti: ”Organisatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin” (ks. luku 2, tieto).

#### **Miten käsität sanan tieto? Vastaa vapaasti.**

*”Tieto-sanalla saatetaan viitata tietoon, informaatioon, dataan tai tosiasia”* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

*”Informaatiota, faktaa, jostakin tietystä asiasta”* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

*”Tieto on paitsi dataa (lukuja, kirjaimia, sanoja, koodeja), myös prosessit ja menetelmät, käytännöt, ohjeet, tiedotteet jne.”* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

*”Tieto on informaation jalostuneempi muoto, eli asia jolla on merkitys ja sisältö”* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

*”Tieto, tietäminen, informaatio ja data. Ymmärrys, käsitys jostain, ajatus-, tai käsityssisällön saaminen tai mieltäminen jostain asiasta tai asiakokonaisuudesta”* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

Hyvin monissa vastauksissa käsite tiedosta sekoitetaan ja yhdistetään dataksi tai informaatioksi. Usean tutkimukseen vastanneen esimiehen mielestä kaikki on tietoa, eikä informaatiota tai numeerista dataa osata erottaa. Davenportin ja Prusakin määritelmät tiedon sitomisesta dokumentteihin, prosesseihin ja toimintatapoihin nousee monessa vastauksessa esille. Muutama vastaaja osaa erottaa tiedon informaatiosta tai datasta. Tiedon käsite oli kuitenkin monille universaali sana siitä asiasta, mitä tarvitaan työn tekemiseen.

Tiedolla on myös merkitystä organisaation menestyksessä. Tieto voidaan jakaa neljään eri aineettomaan voimavaran mukaan. Yksi niistä on inhimillinen voimavara. Inhimillinen pääoma on tärkein voimavara, kun mietitään tietoa organisaation voimavarana. Se on jokaisen ihmisen oma osaaminen ja tieto. Organisaatioissa pitäisikin pyrkiä luomaan tietoprosesseja suosivia työoloja, jotta inhimillisestä pääomasta saataisiin maksimi hyöty (ks. luku 2.1, tieto organisaation voimavarana).

*”Tieto on jotain mitä eri viestintävälineiden (lehdet, kirjat, netti, ihmiset jne.) kokemusten tai havainnoinnin kautta kuulee, oppii, lukee, päättelee asioita jne. Ja sen pohjalta tekee ratkaisuja, päätöksiä jne. Laaja käsite...”* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

*”Osaaminen, valta”* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

*”Tieto on asioiden tuntemista”* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

*”Käsitys asioista ja niiden hoitamisesta, sekä niihin suhtautumisesta. Opimisen tulos ja keino eri näkökulmien ja toimintatapojen vertailuun”* (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).

*”Tieto on asia, aihe tai käsitys liiketoimintaan vaikuttavasta asiasta tai ilmiöstä, jolla on merkitystä, kun se jaetaan ja saatetaan niiden ihmisten tietoon, jotka pystyvät hyödyntämään sitä asiakkaiden palvelussa tai liike-*

*toiminnan tuloksellisuuden parantamisessa” (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).*

Inhimillisen pääoman tunnistamisen huomaa vastauksista. Osaamista pidetään valtana ja tietoa oppimisen tuloksena. Tämän tietoprosessin läpi käymisen jälkeen työntekijä pystyy tekemään ratkaisuja työtehtäviinsä liittyen. Vastauksista voi lukea, että inhimillinen pääoma on suuressa osassa päätösten tekemistä ja tieto inhimillisenä pääomana isossa osassa tuloksellisessa liiketoiminnassa. Näin ollen se on isoin ja tärkein osa yrityksen tietopääomaa.

Rakenteellinen pääoma on yrityksen omistamaa tietoa. Se koostuu kaikesta kirjoitetusta ja painetusta datasta mitä yrityksestä löytyy. Myös yrityksessä käytössä olevat prosessit kuuluvat siihen (ks. luku 2.1, tieto organisaation voimavarana).

*”Tieto on paitsi dataa (lukuja, kirjaimia, sanoja, koodeja), myös prosessit ja menetelmät, käytännöt, ohjeet, tiedotteet jne.” (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).*

*”Informaatio (teksti, kuva, data, tilasto, ohje...), jonka perusteella voidaan arvioida asioita ja tehdä (johto)päätöksiä ja toimenpiteitä” (Webropol-kysely vakuutusyhtiö x:n esimiehille 2013).*

Monissa vastauksissa tieto käsitetään painetuksi dataksi. Myös prosessit ja toimintatavat mielletään osaksi tietoa. Näin ollen tieto on vastaajien mielestä myös osa rakenteellista pääomaa, minkä yritys omistaa.

## 6.2 Haastattelut

Haastattelujen kohteena olivat vakuutusyhtiö x:n hierarkiassa ylempänä olevia esimiehiä. Heillä on pitkä kokemus vakuutusyhtiö x:ssä toimimisesta sekä intranetin käytöstä. Heille jokaiselle esitettiin 10 kysymystä (liite 2). Haastateltavien lukumäärän takia heistä käytetään ainoastaan järjestysnumeroa, jotta heille voidaan taata täysi anonymisyys.



### 6.2.1 Intranet vs. muut tiedonhakumenetelmät

Tiedon jakamiseen ja säilytykseen keskittyvissä intraneteissa on usein ongelmana tiedon määrän laajuus ja sen jäsentelyn ongelma. Tietoa on niin paljon, että tarvittava tieto jää löytämättä tai sen hakemiseen menee liian kauan aikaa. Intranetissä oleva vanhentunut tieto, saattaa aiheuttaa negatiivisia käyttäjäkokemuksia (ks. luku 4.3, intranetin tiedonhaku; luku 4.4, intranetin hyödyt).

**Mitä mieltä olet intranetistä verrattuna muihin tiedonhankinta kanaviin? Mitkä sen ominaisuuksista on positiivisia ja mitkä negatiivisia?**

*”Positiivisena asiana pidän sitä, että siellä on paljon asiapitoista tietoa. Koko intranet tosin ei aina ole looginen, tieto on piilossa ja vaikea löytää” (haastateltava 1 4.3.2013).*

*”Positiivisena asiana on tiedon isoa määrää. Sitä on paljon. Negatiivista on se, että tieto ei ole ajan tasalla. Se on myös vaikeasti löydettävissä mikä tekee intranetin käytöstä aikaa vievää” (haastateltava 2 4.3.2013).*

Intranetin suurimpana haasteena on haastateltavien mukaan intranetin loogisuus. Tiedon isoa määrää pidetään positiivisena asiana, mutta iso määrä lienee syy epäloogisuuteen. Tietoa vaikuttaa olevan vaikeasti löydettävissä, mikä aiheuttaa sen, että intranetin käyttö koetaan hitaaksi ja aikaa vieväksi. Tutkimuksen tulokset vastaavat Pohjanoksan (ks. luku 4.3, intranetin tiedonhaku) ja Koskisen (ks. luku 4.4, intranetin hyödyt) aikaisemmin tutkimia asioita.

### 6.2.2 Intranetin käytön lisääminen

Intranetin tärkeimpiä työkaluja nykyään on erilaiset kehittyneet hakutoiminnot. Tieto pitää olla löydettävissä, hakemistot loogisia ja tietoa pitää päivittää ja vanhaa tietoa myös poistaa. Toimiessaan hyvin, intranet voittaa nopeudellaan ja monipuolisuudellaan perinteiset viestinnän kanavat (ks. luku 4.1, intranet viestintäkanavana; luku 4.3, intranetin tiedonhaku; luku 4.5, intranetin haasteet).

**Mikä lisäisi tiedonhankintaasi intranetistä?**

*”Intranetin pitäisi olla helpompi ja nopeampi käyttää kuin muut tiedonhankinta kanavat” (haastateltava 1 4.3.2013).*

*"Intranetin pitäisi olla paremmin strukturoitu ja organisoitu. Meillä käyttäjillä pitäisi olla varma tieto siitä, että tieto on ajan tasalla ja varmasti luotettavaa" (haastateltava 2 4.3.2013).*

*"Intranetin pitäisi olla käyttäjäystävällisempi. Tiedon löydettävyyttä pitäisi parantaa, varsinkin detajji tiedon osalta" (haastateltava 3 8.3.2013).*

Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että tiedon hakua pitäisi parantaa ja intranet pitäisi olla käytöltään loogisempaa ja näin ollen käyttäjäystävällisempää. Nopeus ja helppous lisäisivät intranetin käyttöä viestinnässä ja näin ollen intranet voisi korvata enemmän perinteisiä viestintä keinoja. Tutkimuksesta tulee hyvin ilmi Pohjanoksan (ks. luku 4.3, intranetin tiedonhaku) tutkimat ongelmat hakutoiminnoista intranettien sisällä.

### 6.2.3 Sosiaalinen intranet

Jos halutaan tehdä sosiaalinen intranet, vaatii se yhteistyötä eri yhteisöjen välillä. Sosiaalisen intranetin tärkeimpiä tunnusmerkkejä on käyttäjien omat viestien osuus. Vuorovaikutteisuus käyttäjien kesken olisi tärkeä nostaa pääasiaksi sosiaalista intranetiä suunniteltaessa (ks. luku 4.6, sosiaalinen intranet).

Nuori sukupolvi tosin käyttää ryhmätyöskentelyssään pikaviesti ohjelmia intranetin sijaan. Hyvään intranetiin voi lisätä ajantasaisen chatin ja Facebookin tapaisen verkostoitumismahdollisuuden. Sähköistä keskusteluyhteyttä voi josain tapauksissa ohjailla ja määritellä rajoja, joiden mukaan keskustelu etenee (ks. luku 4.1, intranet viestintäkanavana; luku 4.4, intranetin hyödyt; luku 4.7, sähköinen vai kasvokkainen keskusteluyhteys).

**Mitä mieltä olisit interaktiivisemmasta intranetistä, missä pääsisi hankkimaan tietoa muilta työtovereilta sosiaalisen median tavoin?**

*"Chat ominaisuus olisi plussaa. Siitä näkisi kuka on linjoilla ja nopean vastauksen saaminen olisi plussaa. En tosin itse kirjoittelisi aktiivisesti" (haastateltava 1 4.3.2013).*

*"Se toisi mukanaan erittäin mielenkiintoisia mahdollisuuksia. Chat ominaisuus olisi plussaa" (haastateltava 4 4.4.2013).*

*"Semmoinen toisi valtavat edut mukanaan. Näkisin sen pelkästään positiivisena asiana. Pelisäännöt ja filtrit pitäisi toki miettiä etukäteen" (haastateltava 5 15.4.2013).*

Haastateltavat johtotason esimiehet pitäisivät sosiaalisen median työkaluja osana intranetiä positiivisena asiana. Ajantasaisen chat-ominaisuuden hyötypuolet tulivat esiin vastauksista. Siinä yhdistyisivät tiedon saamisen ja jakamisen helppous ja nopeus.

#### 6.2.4 Intranetin avoimuus

Tiedon varastointi on tiedon saattamista sellaiseen muotoon, että jokaisella organisaation jäsenellä on siihen pääsy. Yrityksissä pitää olla tiedon avointa ja kamista tukeva ilmapiiri (ks. luku 3.4, tietojohdamisen alaprosessit).

**Pitääkö intranetin olla kaikille työntekijöille täysin avoin, vai pitääkö siellä olla erilaisia osioita eri hierarkiatason työntekijöille?**

*"Joitakin rajoituksia täytyisi varmasti olla. Tiettyt osiot voidaan rajata pois, mutta pääsääntöisesti sen pitäisi olla avoin kaikille" (haastateltava 3 8.3.2013).*

*"Osittain luokiteltua, esimerkiksi esimiesasiat voisi olla eri osion takana" (haastateltava 4 4.4.2013).*

*"Kaikki tieto ei voi olla avointa kaikille" (haastateltava 5 15.4.2013).*

Haastateltavat halusivat intranetiin omia osioita eri hierarkiatason työntekijöille. Tämän toteutuessa voisi täysin vapaa tiedon ilmapiiri jäädä toteutumatta. Tutkimuksen tulokset tiedon avoimuudesta poikkeavat Sydänmaanlakan (ks. luku 3.4, tietojohdamisen alaprosessit) aikaisemmin tutkimasta hyvän tietojohdamisen kulttuurista, missä tieto on kaikkien saatavilla.

Alemman tason esimiehet voivat kokea, että heiltä salataan jotain. Ylemmän tason toimihenkilöt eivät mahdollisesti halua omia, esimerkiksi palkkaukseen liittyviä asioita kaikkien tietoon. Yrityksen pitää tehdä selvä linjanveto, mitä se haluaa intranetiin laitettavaksi ja kenen nähtäväksi.

### 6.2.5 Johdon esiintyminen intranetissä

Hyvän tietojohdamisen näkökulmasta organisaation johdolla on tärkeä rooli. Johtaminen on muuttunut pelkästä käskyttämisestä esimerkin näyttäjäksi. Johtajien ratkaisuja matkitaan ja seurataan muiden työntekijöiden toimesta. Johdon pitää olla osa intranethankkeita ja osa niiden toiminnallisuutta. Muuten hyödyt hankkeista jäävät vähäisiksi ja esimerkiksi tehokas viestintä intranetin kautta epäonnistuu. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 56.)

**Onko vakuutusyhtiö x:n johto mielestäsi riittävän esillä intranetissä ja onko sillä mielestäsi väliä, tai onko johdon näkyminen/viestintä muille työntekijöille edes intranetin tehtävä?**

*"Ylimmän johdon pitää ehdottomasti olla esillä, luoda henkeä ja olla esimerkkinä. Johdon pitää olla tietoisia, näyttää kiinnostusta ja välitystä. Heidän pitää näyttää, että ymmärtää kentän tehtäviä. Tsempata!" (haastateltava 1 4.3.2013).*

*"Ei ole riittävästi esillä, enemmän saisi olla viestintää alaisten suuntaan. Esimerkkinä korvauspalvelun teknisistä, contact centerin toimista. Johdon näkyminen on ehdottoman tärkeää. Se on intranetin paras olemassa olevista viestinnän välineistä johdon näkökulmasta" (haastateltava 2 4.3.2013).*

*"Halua olisi olla enemmän esillä. Jos organisaatio niin haluaa, niin sitten johto on enemmän intranetissä esillä" (haastateltava 4 8.3.2013).*

Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että johdon näkyminen intranetissä on erittäin tärkeää. Johdon näkymisen riittävydestä mielipiteet eriytyvät. Päättävissä on, että johto voisi olla enemmän esillä ja ei siitä mitään negatiivistaakaan seuraisi. Haastateltavat ymmärtävät myös esimerkin ja läsnäolon merkityksen työntekijöiden oman toiminnan ohjattavuuden kannalta. Tutkimuksen tulokset johdon osallistumisen tärkeydestä vastaavat Otalan ja Pöystin (ks. luku 4.5 intranetin haasteet) aikaisemmin tutkimaan.

### 6.2.6 Kannattaako intranetiin investoida

Yritykselle olennaista on, että se määrittelee sen, mitä tietojohdaminen sille merkitsee. Strategian määrittelyllä on huomattava merkitys yritykselle. Sillä se määrittelee sen, minkälaista tietoa se tarvitsee. Tehokkaat tietojärjestelmät ja henkilöstöjohtamisen tuki ovat isossa roolissa organisaation toiminnassa (ks. luku 3, tietojohdaminen).

**Kannattaako mielestäsi intranetin parantamiseen investoida nyt, vai näetkö että nykyinen palvelee tällä hetkellä riittävästi ja investoinnit kannattaa jättää tulevaisuuteen?**

*”Ei se ainakaan ole ykkösprioriteetti. Muita tärkeämpiä hankkeita olisi. Riippuu tietysti investointirahojen määrästä” (haastateltava 1 4.3.2013).*

*”Riippuu investoidusta summasta. Tärkeä kuitenkin kanavana ja siihen olisi hyvä investoida. Muitakin rahareikiä olisi” (haastateltava 4 4.4.2013).*

*”Jos intranetin tarkoitus on tulevaisuudessa olla keskeisessä asemassa vakuutusyhtiö x:n tietojohdamisesta ja viestintää, niin sitä täytyy parantaa ja kehittää. Riippuen yhtiön strategiasta tässä asiassa” (haastateltava 5 15.4.2013).*

Haastateltavat eivät pidä intranetiä tällä hetkellä tärkeimpänä investoinnin kohteena. He haluavat nojata yhtiön määrittelemään tietojohdamisen strategiaan ja siihen, missä määrin intranetiä on siinä tarkoitus hyödyntää.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimivan vakuutusyhtiö x:n, oli tarkoitus selvittää tutkimusta apuna käyttäen suuntaviivoja tulevaisuuden intranetilleen (intranet). Tutkimus oli tarkoituksenmukaisesti kohdistettu ainoastaan vakuutusyhtiö x:n:ssä toimiville esimiehille. Esimiehiltä kerättiin tietoa siitä, mitä mieltä he ovat nykyisestä intranetistä, kuinka paljon he käyttävät sitä informaation hankkimiseen, tiedon soveltamiseen, sekä sitä kuinka hyvin he uskovat pystyvänsä käyttämään intranetiä tulevaisuudessa tietojohtamisen työkaluna.

Ensimmäiseksi kartoitettiin esimiesten ajatuksia nykyisestä intranetistä ja sen sisältämästä informaatiosta. Pienempi osa tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, että informaation määrä intranetissä olisi liian vähäinen. Tiedon ja informaation määrää intranetissä pidettiin päinvastoin isona ja jopa liiallisena.

Isompikaan tiedon määrä ei ole ongelma, jos se on loogisesti esillä. Intranetissä pitää ehdottomasti parantaa käyttöympäristön loogisuutta ja käyttäjäystävällisyyttä. Tieto pitää saattaa kaikkien ulottuville ja mahdollisimman helposti löydettäväksi.

Vakuutusyhtiö x:ssä tuntuu olevan ongelmana se, että yrityksessä ei tiedetä sitä, mitä kaikkea siellä tiedetään. Esimiehet eivät tiedä tarpeeksi hyvin mitä kaikkea informaatiota ja jalostuneempaa tietoa intranet sisältää. Intranetin sisältö tulee käydä uudestaan työntekijöiden kanssa läpi ja muistuttaa sen mahdollisuuksista tiedon hakemisessa ja jakamisessa. Vakuutusyhtiö x toimii huomattavasti tehokkaammin, jos sen työntekijät tietävät missä organisaation havaittava informaatio ja tieto sijaitsevat

Informaation ja tiedon hakutoimintoja täytyy myös ehdottomasti parantaa, jotta intranetin käytöstä tulee tehokkaampaa. Näin työntekijät kokevat sen nopeampana keinona etsiä tietoa kuin soittamalla tai lähettämällä sähköpostia työkollegoille. Hakutoimintoja voi parantaa ottamalla käyttöön tehokkaampia ja parempia indeksointijärjestelmiä. Jokaisen kirjoitetun tiedon luoja on myös tärkeätä luo-

da omille dokumenteilleen avainsanalista, jolloin hakuominaisuudet optimoitaisiin. Mallia voi ottaa hyvistä blogisivuistoista, missä blogeihin on liitetty onnistuneesti tageja. Tämä avainsanalistan luominen pitää tuoda osaksi tiedonluomisprosessia.

Myös luotettavuutta tiedon oikeellisuuteen pitää parantaa. Suurimmat ongelmat olivat tutkimuksen mukaan vanhentuneessa tiedossa. Jos käyttäjä löytää liikaa vanhentunutta tietoa, menettää hän luottamuksensa tiedon lähteenä toimivaan järjestelmään. Yksi yksinkertainen keino lisätä luottamusta hankitun tiedon ajantasaisuuteen, on lisätä dokumentteihin yksityiskohtaista tietoa sen ajantasaisuudesta. Tiedostojen metatietoihin voi lisätä kuka tiedon on tuottanut, koska se on viimeksi päivitetty, koska dokumentin voi poistaa ja kenen vastuulla sen poistaminen on. Näin tiedon etsijä luottaa siihen, että tieto on ajan tasalla ja vanhentunutta tietoa ei kerry täyttämään tietovarastoja.

Organisaation pitää tehdä päätös siitä, minkälaista roolia intranet tulee näyttelämään vakuutusyhtiö x:n tietojohdamisessa. Intranetin strateginen aseman tietoisuus pitää lähteä johtotasolta ja levitä esimiesten kautta organisaation muille työntekijöille.

Jos Intranetistä on tarkoitus luoda tärkein työkalu tietojohdamiseen, pitää kaiken tiedon olla ehdottomasti kaikkien saatavilla. Mahdollisimman avoimien tietojärjestelmien luominen lisää luottamusta työntekijöissä järjestelmiä kohtaan. Tiedon pitää virrata vapaasti organisaation sisällä ja työntekijöitä täytyy kannustaa avoimuuteen ja uuden tiedon luomiseen. Jos tiedosta ei tule kenenkään henkilökohtaista omaisuutta, voi myös hiljainen tieto levitä paremmin teknisten järjestelmien kautta.

Pelkkä tiedon olemassaolo ei riitä, vaan tiedosta tulee merkityksellistä kun sitä sovelletaan ja käytetään. Esimiesten ja ylemmän johdon täytyy tukea tiedon luomista, etsimistä ja ennen kaikkea sen soveltamista. Myös tietojärjestelmien ja viestintätyökalujen pitää tukea tiedon soveltamista. Hiljaisen ja näkyvän tiedon liikkumista voidaan kasvattaa lisäämällä työntekijöiden vuorovaikusta. Ajantasainen chat-toiminto lisää työntekijöiden vuorovaikutusta keskenään, nopeut-

taa tiedon saantia ja jakaa erilaisia tiedon soveltamiskeinoja suoraan työntekijältä toiselle.

Ylin johto on erittäin tärkeässä esimerkin asemassa, kun työntekijät harkitsevat eri viestintäkeinojen, sekä tiedon etsimisen ja soveltamisen käytettävien järjestelmien välillä. Jos intranetistä tehdään vakuutusyhtiö x:ssä tärkein tietojohdamisen työkalu, tulee ylimmän johdon näyttää mallia sen käytössä. Johto voi näkyä monella eri tavoin, esimerkiksi vaihtuvan kirjoittajan kirjoittamassa blogissa. Blogissa voi olla kirjoituksia siitä, miten kirjoittaja on käyttänyt intranetiä tiedon lähteenä ja ennen kaikkea miten sitä on soveltanut omassa työssään. Ylemmän johdon pitää luoda järjestelmiin dokumentteja ja allekirjoittaa ne itse omikseen. Johdon tulee osallistua mahdollisuuksiensa mukaan vuorovaikutteiseen keskusteluun ajantasaisen chat-toiminnon avulla. Johto ja esimiehet ovat vastuussa tiedolla johtamisesta, missä tärkeimpänä tavoitteena on pystyä soveltamaan tietoa käytäntöön.

Suunnitellessa tietojohdamisen työkaluja, täytyy muistaa, että organisaatioiden tärkein ja suurin tiedonlähde ovat organisaation työntekijät. Tekniset työkalut ovat vain apuvälineitä tiedon varastointiin, etsimiseen, jakamiseen ja soveltamiseen. Työntekijät täytyy saada käyttämään työkaluja, jotta yrityksen suurin tietopotentiaali muuttuu merkitykselliseksi. Jos vakuutusyhtiö x:ssä niin halutaan, voi intranet olla oiva työkalu tiedonvirtaamisessa yhtiön läpi työntekijältä toiselle ja esimiesten työkaluna tietojohdamisen prosesseissa.



## LÄHTEET

Alavi, M. & Leidner, D. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly Mar/2001.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen Tutkimus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Cavazza, F. 2011. From social intranets to collaboration ecosystems. Viitattu 12.3.2013. <http://www.forbes.com/sites/fredcavazza/2011/11/30/from-social-intranets-to-collaboration-ecosystems/>.

Choo, C. 1996. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, creat knowledge and make decisions. International Journal of Information Management 5/1996.

Davenport, T. & Prusak, L. 1998. Working Knowledge. How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press.

Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Vakuutusyhtiö x. Viitattu 4.11.2012.

Vakuutusyhtiö x:n Toimintakertomus ja tilinpäätös 2012. Viitattu 4.11.2012.

Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? Harvard business review March-April/1999.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki Ja Kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Holma, A., Lappalainen, K. & Pilkevaara, S. 1997. Näkymätön Näkyväksi: Tieto, Osaaminen Ja Knowledge Management. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Honeycutt, J. 2001. Tietämyksenhallinta. Helsinki: Edita Oy.

Huotari, M-L., Hurme P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä Tietoon. Helsinki: Wsoy.

Huotari, M-L. & Savolainen, R. 2003. Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. Informaatiotutkimus, Vol. 22, No.1.

Inside Knowledge. Gurteen knowledge: 10 years in KM. 2010. Viitattu 29.4.2013. <http://www.scribd.com/doc/33349695/Gurteen-Knowledge-10-Years-in-KM>.

Jalonen, H. 2013. Intranet. Viitattu 29.4.2013. [http://www.mansoft.fi/harri\\_jalonen](http://www.mansoft.fi/harri_jalonen).

Kaario, K. & Peltola, T. 2008. Tiedonhallinta: Avain Tietotyön Tuottavuuteen. Porvoo: WS Bookwell.

Kianto, A. 2011. Tietojohdaminen - Mitä, miksi ja miten? Viitattu 7.2.2013. <http://johtaminen.kauppalehti.fi/files/2012/11/OSA.04.03.pdf>.

Kidwell, J., Vander Linde, K., Johnson, S. 2000. Applying corporate knowledge management practices in higher education. Educause Quarterly. 4/2000.

Kortesuo, K. 2009. Tekstiä Ruudulla: Kirjoitamme verkkoon. Helsinki: Infor.

Koskinen, J. 2004. Verkkoliiketoiminta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. Intra. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lea, M. 1992. Contexts of Computer-Mediated Communication. New York: Harvester Wheatsheaf.

Lehmuskallio, S. 2013. Kielijelppi – jelppi akateemiseen viestintään. Viitattu 20.4.2013. <http://www.kielijelppi.fi/verkkoviestinta/intranet>.

Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. 2007. Tietojohdaminen Tutkimusalueena. Tampere: Pilot-kustannus Oy.

Matikainen, J. & Manninen, J. 2000. Aikuiskoulutus verkossa. Verkkopohjaisten oppimisympäristöjen teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tammer-Paino.

Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5. 1/1994.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Otala, L. & Pöysti K. 2008. *Wikimaniaa yrityksiin: Yritys 2.0 tuottamaan*. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E. & Raaska, T. 2007. *Viesti Verkossa: Digitaalisen viestinnän käsikirja*. Helsinki: Infor.

Puro, J-P. 2004. *Onnistu Viestinnässä*. Juva: WS Bookwell Oy.

Ritala, P. 2013. Tietojohtamisen tulevaisuuden trendit. Viitattu 5.2.2013. [http://www.tietoasiantuntijat.fi/fi/cfmldocs/document.cfm?doc=show&doc\\_id=548](http://www.tietoasiantuntijat.fi/fi/cfmldocs/document.cfm?doc=show&doc_id=548).

Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs Organisaatio*. Helsinki: Talentum media Oy.

Tolvanen, P. 2012. Kolme erilaista intranet-konseptia: viestinnällinen intranet, sosiaalinen intranet ja sähköinen työpöytä. Viitattu 12.3.2013. <http://viidestaso.wordpress.com/2012/12/11/kolme-erilaista-intranet-konseptia-viestinnallinen-intranet-sosiaalinen-intranet-ja-sahkoinen-tyopoyta/>.

Tuomi, I. 2002. *The future of knowledge management*. Viitattu 29.4.2013. [http://sepia.unil.ch:8081/rid=1GRMX35Q0-1W46ZPF-XL/The%20Future%20of%20Knowledge%20Management%20\(Tuomi%202002\).pdf](http://sepia.unil.ch:8081/rid=1GRMX35Q0-1W46ZPF-XL/The%20Future%20of%20Knowledge%20Management%20(Tuomi%202002).pdf).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Weropol. 2013. Kyselyt. Viitattu 28.4.2013. <http://www.webropol.fi/ratkaisut/kyselyt/>.

## Webropol-kysely

1. Ikä

- a) 25-29v
- b) 30-34v
- c) 35-39v
- d) 40-44v
- e) 45-49v
- f) 50-54v
- g) Yli 55v

2. Miten käsität sanan tieto? Vastaa vapaasti

3. Missä muodossa useimmin saat tiedon?

- a) Suullisesti
- b) Sähköpostitse
- c) Intranet
- d) Paperilla

4. Oletko käyttänyt intranetiä tiedonhakuun tai tiedon jakamiseen viimeisen

- a) 3 työpäivän aikana
- b) 2 viikon aikana
- c) Kuukauden aikana
- d) 6 kk aikana
- e) En käytä intranetiä tiedonhakuun tai tiedon jakamiseen

5. Millainen on intranetissä oleva tiedon määrä?

- a) Liiallinen
- b) Sopiva
- c) Liian vähäinen

6. Onko intranetissä oleva tieto?

- a) Ajantasaista
- b) Osittain ajantasaista
- c) Osittain vanhentunutta
- d) Vanhentunutta

7. Voiko intranetissä olevaa tietoa soveltaa käytännön työhön?

- a) Kyllä
- b) Jossain määrin
- c) Vähäisesti

d) Ei

8. Mitä alla olevista tietojohdamisen alaprosesseista koet intranetin avulla käyttäväsi? Valitse enintään 2.

- a) Tiedon luominen
- b) Tiedon hankinta
- c) Tiedon varastointi
- d) Tiedon jakaminen
- e) Tiedon soveltaminen

9. Mihin tarkoitukseen käytät pääasiassa intranetiä? Mistä asioista etsit tai jaat tietoa? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa

- a) Tuotteet ja ehdot
- b) Yrityksen strategia ja taloudellinen tilanne
- c) Kilpailijatieto
- d) Henkilöstöasiat
- e) Verkko-opiskelu
- f) Korvaukset
- g) Tilaukset
- h) Tulostietojärjestelmä
- i) Viestintä
- j) Jokin muu, mikä?

10. Miten koet löytäväsi tietoa intranetistä yllä mainittuihin vaihtoehtoihin liittyen?

- a) Kiitettävästi
- b) Hyvin
- c) Tyydyttävästi
- d) Huonosti

11. Viestitkö alaistesi kanssa useimmiten?

- a) Kasvokkain
- b) Sähköpostitse
- c) Puhelimitse

12. Millainen rooli intranetillä on mielestäsi organisaation sisäisessä viestintä-kulttuurissa?

- a) Merkittävä
- b) Kohtalainen
- c) Vähäinen
- d) Merkityksetön

13. Onko mielestäsi tärkeää, että ylin johto on esillä intranetissä?

- a) Kyllä
- b) Ei

14. Vastasit edelliseen kysymykseen "kyllä". Onko ylin johto mielestäsi riittävästi esillä intranetissä?

- a) Kyllä
- b) Jossain määrin
- c) Vähäisesti
- d) Ei ollenkaan

15. Mitä ongelmia koet intranetissä/ sen käytössä. Valitse 1-3 isointa ongelmaa. Jätä avoimeksi jos koet, että ongelmia ei ole.

- a) Liiallinen tiedon määrä
- b) Liian vähäinen tiedon määrä
- c) Teknisesti vaikea käyttää
- d) Tieto on vaikeasti löydettävissä
- e) Tieto on vanhentunutta
- f) Sekava käyttöliittymä
- g) Hitaus
- h) Tiedon sovellettavuus käytäntöön
- i) Jokin muu, mikä?

16. Jos intranetiä olisi mahdollista käyttää sosiaalisen median tavoin vuorovaikutteisesti tiedon luomiseen, hankintaan, jakamiseen tai varastointiin, käyttäisitkö?

- a) Kyllä ehdottomasti
- b) Uskoisin käyttäväni
- c) Satunnaisesti
- d) En käyttäisi

17. Mitä odotat tulevaisuuden intranetiltä? valitse 1-2 tärkeintä asiaa.

- a) Nopeaa tiedonhakua
- b) Vuorovaikutteisuutta toisten käyttäjien kanssa
- c) Selkeästi luokiteltua tietoa
- d) Blogeja, videopätkiä ym. sosiaalisen median välineitä
- e) Johdon aktiivista osallistumista
- f) Luotettavaa ja ajantasaista, helposti sovellettavissa olevaa tietoa
- g) Jokin muu, mikä?

## Haastattelukysymykset

1. Mistä/miten hankit työhön liittyvää tietoa: Sähköposti, intranet, kilautus kaverille, kysymys viereiseen toimistoon, Internet, yrityksen paperiset julkaisut/ilmoitustaulu, joku muu keino mikä? Järjestä vastaukset niin, että ensimmäiseksi laitat sen mitä käytät eniten tiedonhankintaan
2. Mitä mieltä olet intranetistä verrattuna muihin tiedonhankinta kanaviin. Mitkä sen ominaisuuksista on positiivisia ja mitkä negatiivisia?
3. Mikä lisäisi tiedonhankintaasi intranetistä?
4. Minkä tyyppistä tietoa haet tai jaat intranetistä: Laajaa, yksityiskohtaista, faktoja työntueksi vai taustoja?
5. Jos intranetiin saataisiin haluamisia parannuksia, miten näkisit sen tulevaisuuden tiedon hankintalähteenä omassa työssäsi?
6. Mitä mieltä olisit interaktiivisemmasta intranetistä, missä pääsisi hankkimaan tietoa muilta työtovereilta sosiaalisen median tavoin?
7. Käytätkö intranetiä esimiestyössäsi viestintäkeinona ja mitä parannuksia haluaisit tähän?
8. Pitääkö intranetin olla kaikille työntekijöille täysin avoin, vai pitääkö siellä olla erilaisia osioita eri hierarkiatason työntekijöille?
9. Onko vakuutusyhtiö x:n johto mielestäsi riittävän esillä intranetissä ja onko sillä mielestäsi väliä, tai onko johdon näkyminen/viestintä muille työntekijöille edes intranetin tehtävä?
10. Kannattaako mielestäsi intranetin parantamiseen investoida nyt, vai näetkö että nykyinen palvelee tällä hetkellä riittävästi ja investoinnit kannattaa jättää tulevaisuuteen?